جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداءالوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية-بوزيدي لخضر- ولاية برج بوعريريج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:
زهراوي نسرين

تحت إشراف:
د. علي لفقـير

السنة الجامعية : 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

فإني أشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعانني على إتمام هذه المذكرة، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان إلى الدكتور" لفقير علي" المشرف على هذه المذكرة الذي منحني الكثير من وقته، وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المتميز في متابعة المذكرة، أكبر الأثر في المساعدة على إتمام هذا العمل، وأسأل الله العلي القدير أن يجازيه خير الجزاء، وأن يكتب صنيعه في موازين حسناته، وكذا أود أن أشكر جميع زملائي في العمل من أطباء وممرضين وإداريين على إعطاء يد المساعدة لإعداد هذه المذكرة، كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى المقوم اللغوي" زوجي" حفظه الله ورعاه.

زهراوي نسرين

الإهـــــــــداء

إلى من تبعث في نفسي الأمل وتزرع في قلبي بذور التفاؤل وتعيد إلي الثقة في نفسي في لحظات اليأس.... أمي الحنونة شفاها الله وأطال في عمرها.

إلى سندي في الحياة أبي العزيز

إلى من أنار طريق مستقبلي، أروع ما أهداه الله لي "... زوجي

إلى أخواتي الغاليات

إلى ابنتي العزيزة" أريج التي غمرتني بدعمها طوال الوقت.

إلى كل من دعمني وساندني في مشواري الدراسي.

نسرين

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية-بوزيدي لخضر- برج بوعريريج، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (150) عاملا، وتم تحليل البيانات الواردة من خلال الإعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، معاملات الإرتباط، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك رضا وظيفي متوسط نسبيا بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك أداء وظيفي متوسط نسبيا بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ، الأداء ، الأداء الوظيفي

Abstract:

This study aims to discover effect relationship between job satisfaction and employees performance at public hospital in the state of Bordj Bou Arreridj. We used the questionnaire to collect data and information, The study population was 150 individuals.

The data in the questionnaire were analyzed relying on arithmetical standard deviations, correlation.

The study concluded with a series of results, the most important ones that:

- There is statistically significant effect relationship between job satisfaction and employees performance.
- Ther is relatively average job satisfaction in the organization under study
- Ther is relatively average job performance in the organization under study

Key Word: satisfaction , job satisfaction, performance, job performance.

فهرس المحتويات	
المحتويات	**الصفحة**
- شكر وتقدير.....	
- ملخص الدراسة باللغة العربية - ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
- فهرس المحتويات.....	
- فهرس الجداول.....	
- فهرس الأشكال.....	
- مقـــدمـــة.....	أ-ج
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1-إشكالية الدراسة.....	05
2-أهداف الدراسة.....	06
3-أسباب الدراسة.....	06
4-أهمية الدراسة.....	07
5-التعريف الإجرائي لمفاهيم للدراسة.....	07
6-الدراسات السابقة	08
7-تعقيب على الدراسات السابقة	14
8-فرضيات الدراسة	15
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
- تمهيد	17
1-طبيعة الرضا الوظيفي	17
2-مفهوم الرضا الوظيفي	18

3-تعريف الرضا الوظيفي	18
4-دواعي الإهتمام بالرضا الوظيفي	19
5-الرضا والأداء	20
6-الرضا والتوافق النفسي والإجتماعي.....	21
7-مظاهر الرضا عن العمل.....	21
8-محددات الرضا الوظيفي.....	21
9-النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.....	23
10-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....	28
11- حوافز العمل التي تؤدي للرضا الوظيفي.....	31
12- أثر الدافعية في الرضا عن العمل	32
13- قياس الرضا الوظيفي	33
14-نتائج الرضا وعدم الرضا عن العمل.....	36
15-البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.....	89
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
1-ماهية الأداء الوظيفي.....	42
2-تطور مفهوم الأداء	44
3-بعض المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي.....	46
4-مكونات الأداء الوظيفي	48
5-محددات الأداء الوظيفي.....	49
6-أبعاد الأداء الوظيفي	51
7-النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	52
8-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....	56

9-طرق دراسة الأداء الوظيفي.....	59
10- أهداف دراسة الأداء الوظيفي	61
11- قياس وتقييم الأداء الوظيفي	62
12- أسباب انخفاض الأداء الوظيفي	62
13- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي	63
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
1-منهج الدراسة	68
2-حدود الدراسة	68
3-الدراسة الإستطلاعية	69
4-مجتمع الدراسة	70
5-عينة الدراسة	70
6-أدوات الدراسة	70
7-أساليب المعالجة الإحصائية	71
8-عرض النتائج	72
9-الخاتمة.....	73
- قائمة المراجع	75
- الملاحق.....	

فهرس الإشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء	20
02	مقياس ليكرت لقياس الإتجاهات	35
03	نموذج الترك الإختياري للعمل	38
04	تطور مفهوم الأداء	46
05	العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء	59
06	مخطط أسباب انخفاض الأداء الوظيفي	63
07	هرم الأداء عند ماكليفرتال	64

مقـــدمـــة

مقدمـــة:

إن معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة و المنظمات الفاشلة تكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورظ تمتلكه و هو العنصر البشري ، الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و كيفا بالشكل الذي يزيد فعاليتها ، فهو وحدة العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد و يحتوي طاقات كامنة ، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل مؤسسة .

إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة آدائه،هذه الرغبة و بدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة و بالخصوص إدارة الفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الإتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب بالتبعية أداء المنظمة.

إن بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الإستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم،و التعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا .

إن ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا.

ومن هذا المنطق ،جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مدى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج؟.

وقد تناولنا هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي تبين العلاقة بين الرضا الوضيفي والأداء اشتملت على جانبين:

الجانب النظري : يعالج القضايا النضرية المتعلقة بمشكلة الدراسة ، ويضم ثلاث فصول.

الفصل الأول : وخصص للإطار النظري لمشكلة الدراسة او مايعرف بموضوع الدراسة.

وتضمن: تحديد مشكلة الدراسة: وكذا أهمية و أسباب اختيار موضوع الدراسة و أهدافها ، مع تحديد أهم المفاهيم المستخدمة في البحث ، إلى جانب عرض دراسات سابقة التي عالجت هذا الموضوع، وفي الأخير التعقيب على الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فضم طبيعة الرضا الوظيفي ، مفهوم الرضا الوظيفي، تعريف الرضا الوظيفي و دواعي الإهتمام بالرضا الوظيفي كما تناول الرضا الوظيفي والأداء ، الرضا والتوافق النفسي و الإجتماعي ومظاهر ومحددات والنظريات المفسرة للرضا عن العمل بالإظافة للعوامل المؤثرة في الرضا عن العمل وحوافز العمل التي تؤدي إلى رضا العامل عن عمله، أثر الدافعية في الرضا عن العمل ثم قياس الرضا عن العمل ونتائج الرضا وعدم الرضا عن العمل وفي الأخير البرامج الداعمة للرضا عن العمل

أما فيما يتعلق **بالفصل الثالث** فخصص لماهية الأداء الوظيفي وتطور مفهومه وبعض المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي ثم تطرق لمكونات ومحددات وأبعاد النظريات المفسرة للأداء الوظيفي بالإظافة للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق دراسة الأداء الوظيفي،ثم أهداف دراسة الأداء الوظيفي وقياس و تقييم الأداء الوظيفي ،اسرار انخفاض الأداء وفي الأخير إجراءات تحسين الأداء.

الجانب الميداني: والذي تمت معالجته من خلال فصل واحد وهو:

الفصل الرابع: وتضمن الإطار المنهجي للدراسة، الذي اشتمل على التعريف بمجالات الدراسة (المجال الزماني، المجال البشري، المجال المكاني) ، ثم تم التطرق للمنهج المستخدم في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية لنصل أخيرا إلى النتائج ثم الخاتمة والإقتراحات و عرض المراجع و الملاحق.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

1-الإشكالية

2-أهداف الدراسة

3-أهمية الموضوع

4-أسباب إختيار الموضوع

5-تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

6-الدراسات السابقة

7-التعقيب على الدراسات السابقة .

1ـــــ إشكالية الدراسة :

من المؤكد والمحسوم أن من علامات الرضا الوظيفي الشعور بالسعادة، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا بها مما يزيد من كفايته الانتاجية، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الانتاجية العالية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف وعدم توازن انفعالي ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والاحباط، كمأن لميل الفرد لعمله أو لجانب معين منه المردود الايجابي على نفسيته وعلى أدائه، والرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية، كما يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله واثبات وجوده وشخصيته، أضف إلى ذلك وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده لنفسه، ويتحقق ذلك من خلال أدائه وهذا بدوره يؤدي إلى اشباع حاجاته النفسية والشخصية ،ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته بعضها يتعلق بذاتية الفرد وبعضها الاخر يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، وهي بيئة العمل التي يعيشها كنوع العمل وطبيعته أو وظيفته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي ولا شك أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا، كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والاضاءة والأدوات والأجهزة المستخدمة وكم العمل وحجم الادارة لها دور كذلك فكلما كان حجم الادارة صغيرا زاد التعاون بين الموظفين، وازدادت العلاقة الشخصية والوظيفية بينهم وبالتالي ارتفعت درجة روح جماعة والعمل، فزاد الشعور بالرضا الوظيفي وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ولا نقف عند العوامل البيئية المؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته فقط، فهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها وتؤثر على أدائه كالإنجاز، فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته فلديه أهداف (انجازات) يتمنى ويتوقع تحقيقها وهذه تمثل اتجاها لسلوكه بناء على تقديره لذاته وتقدير الاخرين له، يقول روجرز العالم النفسي في نظريته "أن الأشخاص الذين ينتقلون إلى عمل جديد غالبا ما تتغير شخصيتهم للأسوأ وهذا يحدث على الأقل في البداية" ولا يعد هذا غريب إذا نظرنا إليه حسب نظريته فالعمل الذي يرتبط به الموظف لمدة طويلة له مردود ممتاز نفسي، وقد يرتكب أخطاء تؤدي إلى الضرر بتقديره لذاته وقد تنمو لديه مشاعر عدم الثقة بالنفس والذات، والمدير المشرف سيقيمه وظيفيا من خلال كفاءته الانتاجية، وأخيرا بقي أن نشير إلى أن العلاقات الانسانية في محيط العمل أحد محددات الرضا

الوظيفي والمهمة في حياة الفرد، فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها وتحدد اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج؟.

وقد انبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج؟.
- ما مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج؟.
- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج؟.

2- أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية البحث من كونه يدرس علاقة الرضا الوظيفي بالأداء عند العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج.

- أهمية المورد البشري كفاعل أساسي في تحقيق الأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها باعتباره طاقة ذهنية وفكرية في الأساس، قادرة على الابداع والتي يمكن استغلالها في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

- كما تكمن أهمية الدراسة في طبيعة العينة لموضوع الدراسة في المؤسسة المدروسة.

- الأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوعي الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

3- أسباب الدراسة:

أ- أسباب ذاتية:

- ايمانا بمدى أهمية العنصر البشري للمؤسسة، فهو حجر الأساس الذي يتوقف عليه كفاءة، وفعالية المؤسسة وبالتالي استمرارها وقدرتها على مواجهة الرهانات والتحديات المعاصرة.
- لأن الموضوع جديد نسبيا، وذلك أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية ادارة الجودة الشاملة والتي تمثل الادارة الحديثة في المنظمات المعاصرة.
- الرغبة في ربط البحوث النفسية بالقضايا المعاشة ومحاولة كشفها وتقييمها ودراستها، بهدف معالجة الأخطاء وتدعيم الجوانب الايجابية.

ب- أسباب موضوعية:

- نظرا لأهمية الرضا الوظيفي في تفعيل أداء المؤسسة وبلوغها مستويات متصاعدة من النجاح والنمو والتميز، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المؤسسات ، كذلك الاقتناع بأن السبب وراء المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات يعود لعدم اعطاء المسيرين الاهتمام الكافي لمواردها البشرية، وإلى محدودية ايمان المسيرين بأهمية الرضا الوظيفي كأداة فعالة في تحقيق الأداء الوظيفي.
- الاهتمام بالأداء الوظيفي في تنمية الموارد البشرية.
- يعد الرضا والأداء الوظيفي من الموضوعات التي يمكن دراستها والتحكم بها ميدانيا، حيث أنه بتطبيق بعض الاجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الاجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح واخضاع الظاهرة للقياس الكمي باعتبارها موجودة بالفعل وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الادارة في توفير رضا الموارد البشرية ورفع مهاراتهم في العمل.

4-أهداف الدراسة:

- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي: يعني شعور العامل بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل والذي يستدل عليه من خلال بعض المؤشرات مثل: ارتفاع مستوى انتاجية العامل وانخفاض معدلات تعبة عن العمل وعدم ميله إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة، وهو الدرجة التي نتحصل عليها بعد تطبيق استبيان يقيس الرضا الوظيفي.

التعريف الاجرائي للأداء: أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فردا أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

وهو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الاجرائي للأدراء الوظيفي: الأداء الوظيفي عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف وقدرته على تحقيق أهداف العمل وانجازه وفقا للوقت المحدد، وهو الدرجة التي تحصل عليها عينة الدراسة في مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في الدراسة.

6- الدراسات السابقة:

أ- دراسات حول الرضا الوظيفي:

• دراسة لي وويلبر: "Lee and wilbur" (1985) أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 1707 موظفا حكوميا في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف معرفة العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي ومدى تأثير هذه العلاقة ببعض المتغيرات الشخصية مثل: التعليم ومدة الخدمة، الراتب، وخصائص الوظيفة، وأظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العمر والرضا الوظيفي وأن الرضا الوظيفي يزداد بتقدم العمر، أما متغيرات الدراسة الأخرى فلم تؤثر في هذه العلاقة.

• دراسة العديلي (1981) دراسة بعنوان الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 244 موظفا حكوميا هدف من خلالها إلى معرفة مشاعر الرضا الوظيفي لدى الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي وأهم العوامل التي تحدد ذلك، وتوصل من خلالها إلى عدد من النتائج كان من أهمها

أو موظفي الحكومة موضع الدراسة (العينة) يشعرون بالرضا بشكل عام وأنهم راضون بشكل جيد فيما يتعلق بعوامل الاعتراف والتقدير من قبل زملاء العمل والمؤسسين وظروف العمل المادية والطرق المتبعة في الاشراف في حين كانوا أقل رضا بالنسبة للضمان والراتب وأنظمة واجراءات الجهاز ومتطلبات العمل، أما العوامل التي كانت ما بين الرضا المرتفع والرضا المتدني فقد تمثلت في: فرص التقدم والترقي المكانة الاجتماعية، النمو الشخصي، الفرص المتاحة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل الذي يؤدونه.

• دراسة ابراهيم سلهاط: بعنوان: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، وكان الهدف منها معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقة بالرضا الوظيفي، وأيضا تأثير المتغيرات الديمغرافية كالسن والأقدمية على اتجاهات العمال نحو هذين المتغيرين حيث انطلق الباحث من فرضية عامة مفادها، توجد علاقة ايجابية بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي والتي جزأها إلى ثلاثة فروض فرعية وهي:

- النمط القيادي السائد هو النمط الاستحقاقي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العمال نحو الأنماط القيادية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى عمال بالنسبة لمتغيري السن والأقدمية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاحصائي في دراسة كما قدرت العينة المختارة بـــ 31 فردا وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي الذي يفضله العمال هو النمط الاستحقاقي وقد قدر معامل الارتباط بـــ: (0.14) وهو ضئيل جدا وسلبي وبالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد ارتباط بينه وبين الرضا الوظيفي.
- أن متغيري السن والأقدمية يؤثران على الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

• دراسة عمران: (1988) بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تكونت عينة الدراسة من 300 فرد تمثل تباينات: أماكن العمل، الوظائف، الجنس والمستوى التعليمي، كما هدفت الدراسة إلى فحص واختبار العلاقات بين بعض الأبعاد الهامة للمناخ التنظيمي وأحد مظاهر، مشاعر واتجاهات العاملين وهو الرضا الوظيفي، كما هدف الباحث إلى التعرف على العناصر

أو العمليات المختلفة والتي يمكن أن تسهم في تكوين المشاعر، والاتجاهات الايجابية للعاملين اتجاه أعمالهم، الأمر الذي يعتبر أمرا لازما وضروريا قبل اتخاذ أية اجراءات أو البدء في أية برامج علاجية لظواهر الاستياء وسلبية المشاعر بين الأفراد العاملين، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.

• دراسة كيرتس وآخرون (1999) دراسة تهدف إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى المرشدين النفسيين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية واشتملت العينة على 125 من المرشدين النفسيين.

وأسفرت النتائج عن وجود رضا وظيفي عام لدى أفراد العينة بالنسبة لطبيعة العمل والعلاقة مع الاشراف، بالإضافة إلى وجود رضا وظيفي منخفض لدى أفراد العينة بالنسبة (للراتب، فرص الترقية) حيث أظهرت النتائج أن المرشدين يتقاضون راتبا أعلى لديهم رضا وظيفي أكثر من المرشدين الذين يتقاضون راتبا أقل.

ب- دراسات حول الأداء الوظيفي:

• دراسة حسن العذيقي (1998) بعنوان "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداة الأجهزة الأمنية واتبع الباحث في دراسته منهج المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قلة الحوافز المادية والمعنوية في إمارة الدمام تؤثر سلبا على كفاءة الأداء.
- يؤثر تعقيد اللوائح والاجراءات سلبا على الأداء ويحد من محاولات التطوير التنظيمي.

• دراسة ألمر (2001) بعنوان "أثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي" تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على آثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي والضغوط المرتبطة بالوظيفة (صراع الأدوار، غموض الدور، زيادة حمل الدور) ومظاهر الاحتراق (الاجهاد العاطفي، انخفاض الانجاز الشخصي، الاحباط الشخصي) ونتائج السلوك الوظيفي (الرضا الوظيفي، العائد المستهدف للشركة).

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الاجتماعي باستخدام عينة عشوائية من المحاسبين عددها(156) فردا في شركات المحاسبة العامة وقد قاست الدراسة العديد من متغيرات العمل الوظيفي والضغوط المرتبطة بالوظيفة ونتائج السلوك الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

ترتيبات العمل المرنة تؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والعائد المستهدف.

كما تؤدي إلى انخفاض في مظاهر الاحتراق الوظيفي مما ينعكس ايجابا على الأداء الوظيفي.

تؤثر الضغوط المرتبطة بالوظيفة مثل: صراع الأدوار، غموض الأدوار إلى زيادة حمل الدور سلبا على الأداء الوظيفي ومن ثمة على نتائج النهائية للمنظمة.

• دراسة رانجيفير وزملائه (2003) بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في منظمات عسكرية متعددة الثقافات في أمريكا والهند والكونغو من خلال تحليل سياق ثقافي مشترك باستخدام الأسلوب الاجتماعي باستخدام عينة عشوائية بلغ عددها (318) مفردة موزعة على ثلاث دول.

وقد وصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن هناك اختلاف بالأداء المالي والتنظيمي عند الشركات المدروسة في البلدان الثلاثة تعزى إلى اختلاف المناخ التنظيمي كما أن الاختلاف في البعد الثقافي بين هذه البلدان أثر في اختلاف عناصر المناخ التنظيمي تعد المنظمات العسكرية أكثر تأثيرا بالمناخ التنظيمي الذي يشمل نمط القيادة ونمط الاتصالات والعلاقات الانسانية والانضباط التنظيمي.

• دراسة الصغير (2002) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" هدف الدراسة إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى العاملين بالمنظمات الأمنية، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث استخدم الباحث مقياس (بيوين، وسترنجر) لقياس المناخ التنظيمي مع اجراء بعض التعديلات وفقا لما يتلاءم مع أغراض دراسته ومجالها التطبيقي مع اجراء بعض التعديلات عليها، وقد

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (325) من الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

هي أن واقع المناخ التنظيمي في شرطة الرياض كان مرتفعا في جميع محاوره وأن أداء مفردات الدراسة كان مرتفعا بالنسبة إلى محور الأداء، بالإضافة إلى وجود تأثير جوهري لمحور المناخ التنظيمي (العلاقات، أساليب تحسين العمل على مستوى الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة).

• دراسة السكران (2004): بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض:هدفت الدراسة إلى توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة على توجهات الضباط نحو أبعاد النمو التنظيمي، قيد الدراسة وهي الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم واجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية، وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات ايجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة كما ظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين القدرات الخصائص الفردية للموظف وادراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي ، وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال احصائيا على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير ذي دلالة احصائية لسنوات الخدمة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد.

ج- دراسات تجمع بين الرضا الوظيفي والأداء:

• دراسة من اعداد الباحثين صيبان ايمان وبوشيخي عائشة تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة سواتين لإنتاج النسيج SOITIN، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، سنة 2016.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة تتكون من 48 موظف من أصل 120 موظف أي بنسبة 40% من المجتمع وتمثلت أداء الدراسة في استبيان لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- المؤسسة بعيدة عن تطبيق الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية لأن مستويات الرضا عن هذه الأساليب أظهرت نسبة منخفضة.
- لا يؤثر الرضا عن قيمة الأجر في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن الأمن الوظيفي.
- لا يؤثر الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن سهولة العمل وانسجامه مع قدرات الفرد.
- لا تؤثر استشارة الموظفين واشراكهم في النقاشات واتخاذ القرارات في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن وضوح الأدوار والتعليمات.
- مهما ارتفعت مشاعر الولاء والالتزام والرقابة الذاتية وغيرها من المشاعر أنها تجعل الموظف لا يستسلم للإغراءات الخارجية ويتشبث بمؤسسته.

• دراسة عبد الغني تغلابت وعمار زيتوني تحت عنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس – ولاية باتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، بجامعة باتنة 1، الحاج لخضر، جوان 2017.

تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس (باتنة) وعددهم 90 فرد باختلاف مناصبهم الوظيفية، وقد تم سحب عينة تقدر بـــ 58 فرد بنسبة 64.44 % من المجتمع الأصلي عن طريق المعاينة بالمصادفة وهي معاينة غير احتمالية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- مستوى متوسط لكل من الرضا الوظيفي والأداء البشري.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس تعزى إلى خصائصهم الشخصية.

- هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء بين الأفراد ذوي المستوى التعليمي (الابتدائي فأقل) والأفراد ذوي مستوى (البكالوريا)، لصالح فئة ذوي مستوى التعليم (الابتدائي أو أقل).
- توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي على الاداء البشري في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة).

• دراسة الباحثة حبيبة محمد دفع الله أحمد تحت عنوان "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، دراسة حالة من الفترة 2003 إلى 2006، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، معهد دراسات الادارة العامة والحكم الاتحادي، سنة 2007.

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الرضا الوظيفي، والكيفية التي يتم بها تحقيق الرضا ومعرفة المدى الذي يمكننا للوصول إليه بين العاملين بالوزارة، ومعرفة رغباتهم والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالوزارة، والتعرف على العوامل المؤثرة في رضا العاملين، والمنهج المتبع هو منهج وصفي تحليلي، وأسلوب جمع البيانات هو الاستبيان، حيث وزع على عينة تتكون من 102عامل.

ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها ما يلي:

- إن الراتب الذي يتقاضاه الموظف غير مرضي ولا يفي باحتياجات العاملين.
- بيئة العمل مهيأة ومن أهم أولويات القيادة الادارية العليا.
- رضا الموظف عن انجازاته واداء واجبه.
- الرضا عن المشاركة في اتخاذ القرار.
- عدم الرضا عن حجم العمل.
- عدم الرضا عن العدالة والمساواة في نظام الحوافز المادية والمعنوية.

• دراسة الباحث بشرى عباس محمد تحت عنوان "تأثير الرضا الوظيفي في الاداء الوظيفي – دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات – بكلية الصيدلة، جامعة بغداد، سنة 2015.

وتتكون عينة الدراسة من 73 شخصا بنسبة 10% من مجتمع البحث، وقد تم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي وصل إليها الباحث هي:

- الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة متوسط.
- ضعف رضا الأفراد عن الأجور والرواتب وعدالة العائد وكذلك عن ظروف العمل.
- ضعف الأداء داخل الشركة، وكذلك بالنسبة لمتغير الفاعلية، وكان متغير الكفاءة يقرب من الوسط.

7- التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تم استعراض في هذه الدراسة أربعة عشر دراسة سابقة تدور حول موضوع البحث ، منها دراسات أجنبية، عربية وجزائرية، خمس دراسات منها تناولت متغير الرضا الوظيفي، وخمسة أخرى تناولت متغير الأداء الوظيفي ، وأربعة تناولت المتغيرين مع بعض وهو ما يتوافق مع اشكالية دراستنا هذه غير أن تختلف معها في عينة الدراسة، وقد تم الإستفادة من هذه الدراسات في معرفة أبعاد كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وبناء أداة الدراسة.

8- فرضيات الدراسة:

8-1- الفرضية العامة: توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج؟.

8-2- الفرضيات الجزئية:

- مستوى الرضا الوظيفي متوسط نسبيا لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج؟.
- مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين متوسط نسبيا بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج؟.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

تمهيد :

1- طبيعة الرضا الوظيفي

2- مفهوم الرضا الوظيفي

3- تعريف الرضا الوظيفي

4- دواعي الإهتمام بالرضا الوظيفي

5- الرضا الوظيفي والأداء

6- الرضا والتوافق النفسي و الإجتماعي

7- مظاهر الرضا الوظيفي

8- محددات الرضا الوظيفي

9- النظريات المفسرة للرضا عن العمل

10- العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل

11- حوافز العمل التي تؤدي إلى رضا العامل عن عمله

12- أثر الدافعية في الرضا عن العمل

13- قياس الرضا عن العمل

14- نتائج الرضا وعدم الرضا عن العمل

15- البرامج الداعمة للرضا عن العمل

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل من الموضوعات التي يبغي أن تضل موضوعا للبحث والدراسة من قبل الباحثين وذلك لأسباب متعددة، فما يرضي الفرد حاليا لا يرضيه مستقبلا وذلك لأن الرضا يتغير بتغير مراحل حياة الفرد وتغير بعض ملامح التركيبية النفسية للفرد عبر حياته.

ومن العسير توضيح معنى كلمة رضا أو عدم رضا الفرد عن العمل فقد سلم معظم الباحثين في هذا الموضوع بصعوبة وضع تعريف شامل لهذين الاصطلاحين، والواقع أن رضا الفرد عن عمله أو عدم الرضا عنه عبارة عن شعور يشعر الفرد به في قرار نفسه و إن كان يصعب وصفه، كما أن درجة الرضا عن العمل تختلف من فرد لاخرك، وبالفرد نفسه كما قد تختلف من وقت لاخر حسب الظروف التي يعمل فيها داخل المنشأة أو ظروف حياته.

1- طبيعة الرضا الوظيفي:

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهناك الروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل وهنا أيضا الرضا عن العمل .

وهذه المصطلحات وإن اختلفت مدلولاتها إلاّ أنها تشير بصفة عامة الى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، فكلما كان تصور الفرد عن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كان رضيا عن عمله، وكلما كان راضيا عن عمله ودرجة الهنا بهذا العمل تتمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وحدات الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تعكس اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي(أحمد صقر عاشور،1989، ص147، ص148).

يشير الرضا الوظيفي إلى مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله، وفي هذا المجال يمكن أن نفرق بين جانبين على الأقل من رضا، يتمثل أولهما في جوانب الرضا وهو ميل الفرد أن يكون راضي بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل، ومن أمثلة هذه الجوانب: العمل ذاته، الدفع ، الترقية، التقدير وظروف العمل وزملاء العمل والسياسية التنظيمية، أما جوانب الرضا الأخرى أن يعمل كمؤشر للاتجاه الفرد ناحية عمله ومن جوانب الرضا أن يعبر الفرد بقوله" بصفة إجمالية أحب عملي

برغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات" (رواية حسن، 2004، ص169)

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

على الرغم من وجود العديد من الإتجاهات الخاصة بالعمل بات الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين، ويعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفية إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما إن رغبات الفرد مختلفة، لذا فإن هناك تباين في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة اليهم فالبعض يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، ولذاك فان الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وتأسيسا على ما ورد أعلاه فإن الرضا الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر هي : القيم، المدركات والأهمية وهذا يعني أن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك أن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة إليه.(سهيل محمد عباس،2003،ص 175).

3- تعريف الرضا المهني:

يمكن اعتبار الرضا محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد من خلال عمله والذي يتأثر بعدة عوامل تمثل عوامل رضا فرعية وهي الرضا عن الأجر، والرضا عن محتوى العمل، والرضا عن فرص الترقية والرضاعن جماعة العمل، الرضا عن ظروف العمل(شعبان علي حسين السيسي، 2002،ص281).

_ كما يمكن تعريف الرضا عن العمل بأنه تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين اتجاه ما يقومون به من أعمال، وإن حالة الرضا هنا تؤدي إلى المزيد من الانتاج والانجاز المصحوب بالتوتر السوي(الايجابي)، أما عدم الرضا فيؤدي إلى التوتر االسلبي غير السوي وضعف الحافز للإنتاج (أشرف محمد عبد الغني،2001،ص332) .

_ كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور يحمله الفرد نحو وظيفته، أو حالة نفسية نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها ويتكون من الجوانب التالية: الراتب، طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء، فرص الترقية والمشرفين (حابس سليمان العوالمة 2006،ص28).

وفي هذا يذكر" دانيال" أنه من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضون في العمل وليس بالعمل نفسه، فالرضا بالعمل يقصد به الرضا عن الجو العام (الاجتماعي) للعمل وليس بخصائص العمل (الوظيفة) بحد ذاتها، فأما الرضا عن العمل فيشمل الرضا عن مختلف أو كل الجوانب المحيطة بالعمل من أجر واشراف وظروف العمل ....الخ .

(طلعت ابراهيم لطفي،2004،ص 195)

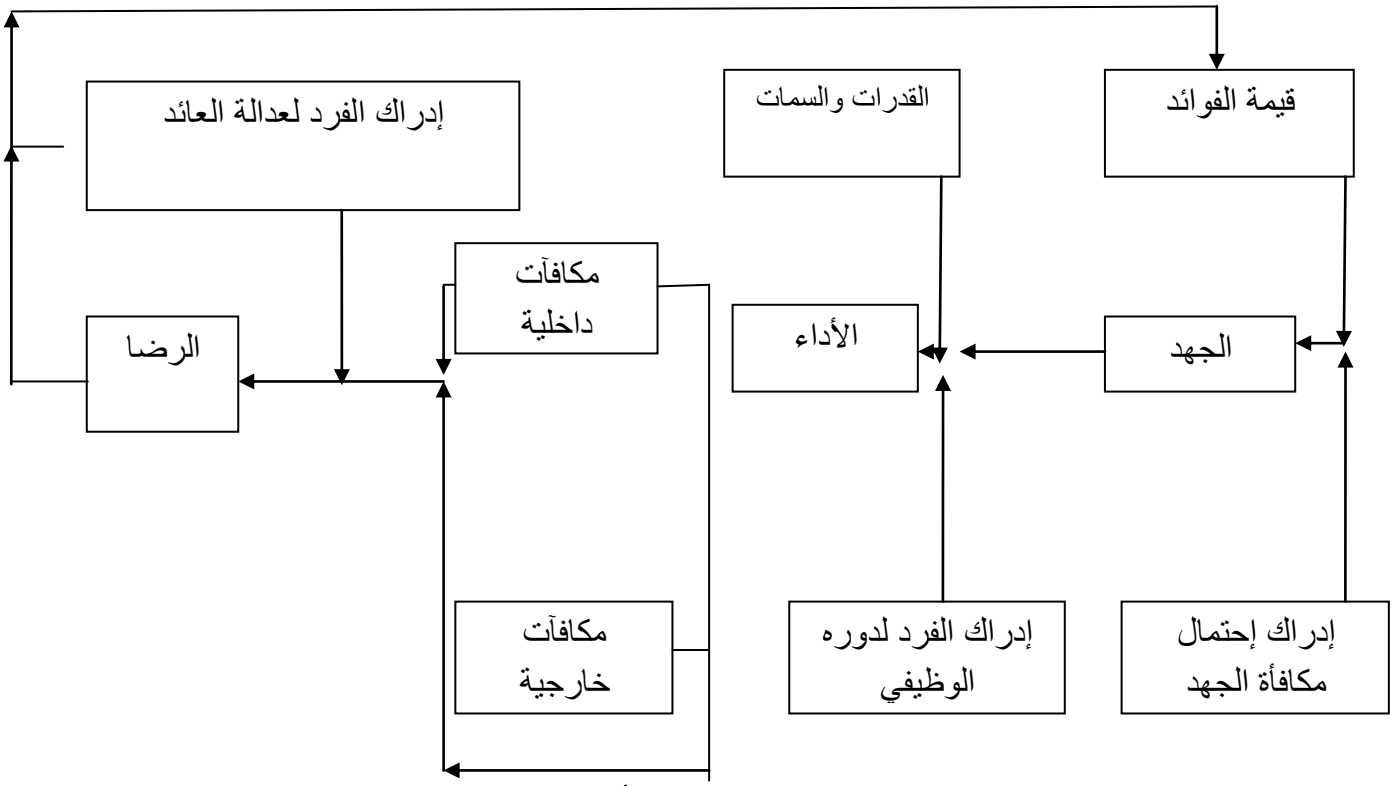
4- دواعي الإهتمام بالرضا الوظيفي:

- لان العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات على اختلافها وإن كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلا أنها تعجز أحيانا عن الحصول عن الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج.
- معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي فمن الأهمية أن يبحثو عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية .
- لان زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي الى زيادة انتاجية العاملين، والحاق النفع بالمؤسسة والعاملين لديها.
- كما أن دراسة الرضا تساهم في زيادة المشاعر الانسانية السعيدة في مختلف الأعمال، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية
- تمكن دراسة الرضا الوظيفي الادراة من التعرف عن نفسها من خلال أراء العاملين فيها، والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الادارية، ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ومعرفة المشاكل ووضع حلول مناسبة لها.
- كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد حيث يؤدي الى نجاحه في العمل وبالتالي زيادة انتاجيته.

- لان تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على استغلال أمثل لطاقات العاملين كما سيساعدها ويمكنها من التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعروهم برضا والتغلب على شعور السخط والاستياء.

5- الرضا والأداء:

في بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي كان هناك اعتقاد أن العلاقة بين الرضا و الأداء علاقة خطية فكل زيادة في الرضا تؤدي إلى زيادة في الأداء، فالرضا هو المتغير المستقل (السبب) والأداء هو المتغير التابع (النتيجة) إلا أن الواقع وبعض الدراسات التجريبية أشارت إلى وجود أفراد لديهم رضا عالي وأداء منخفض والعكس، وبالتالي كان معامل الارتباط بين الرضا والأداء منخفض وليس له دلالة احصائية، حيث أظهرت نتائج أبحاث بريفلد وكروكيت أن الأمر معكوس، فالأدء هو متغير تبع والرضا هو متغير مستقل، فالاداء العالي للفرد يمكنه من الحصول على مختلف العوائد والاشباعات التي تزيد الرضا والعكس، وهنا الأمر يتوقف على مدى شرطية العوائد بمستوى الأداء والأمر ليس بهذه البساطة فنحن نتحدث عن عوامل(رضا،أداء) يحكمها العديد من المتغيرات التي تحتاج إلى العديد من الدراسات التجربية المتكاملة وبالتالي نحن نفتقد النموذج التطبيقي المتكامل لهذه العلاقة وان كان هناك نماذج نظرية تحاول تحديد العلاقة ومنها نموذج" بورترولولر" للعلاقة بين الرضا والأداء، كما يظهر في هذا الشكل:



الشكل (1) نموذج بورترولولر للعلاقة بين الرضا والأداء (شعبان علي حسين السيسي، ص 288-289)

الرضا والتوافق النفسي والاجتماعي:

إن بناء شخصية الطبيب في حدود توافقه الشخصي يرتبط برضاه المهني، حيث هناك بعض الشخصيات الضعيفة التي لا تستطيع تحمل ضغوط العمل والقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف مما تجعلهم غير راضين عن عملهم، والرضا والتوافق الاجتماعي يرتبطان بالمكانة الاجتماعية وتقدير الذات، أي كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية من خلال الوظيفة يشعر العامل من خلال هذه المكانة بتقدير الذات، كلما كان ذلك دافعا للرضا عن العمل (أشرف محمد عبد الغاني،2001،ص334).

6-مظاهر الرضا عن العمل:

ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:

- زيادة الانتاج ومستوى جودته، حيث وفرة الانتاج وجودته لا يمكن أن تكون إلا من عمال بدرجة عالية من الرضا عن عملهم .

- قلة الفاقد والتالف من خدمات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.
- ان الابداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنظمة أو المنشأة ونوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين.
- مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة (أشرف محمد عبد الغني، ص 335).

7- محددات الرضا الوظيفي:

تختلف العوامل التي تسبب الرضا وعدم الرضا المهني من فترة إلى أخرى ومن مجتمع إلى أخر ومن فرد إلى أخر وتتمثل هذه العوامل في:

8-1- الأجر: يتجه الآن عدد من الكتاب المحدثين إلى أن الأجر لا يمثل مصدر اشباع الا للحاجات الدنيا وإن توافره لا يسبب الرضا وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء، لكن إذا ما نظرنا إلى الدراسات التي أجريت في المصانع الانجليزية والدراسات التي أجريت في و،م،أ حول العلاقة بين الأجر والرضا " تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل والعكس بالعكس" وللأجر صفة اجتماعية تزيل عنه الصفة المادية، فهو ليس اشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط كما اعتبره "هيرزبرج" وانما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته. (أحمد صقر عاشور، 1998، ص 151).

8-2- محتوى العمل: إن الاهتمام بأثر محتوى العمل على الرضا يعتبر موضوعا حديثا نسبيا حيث أصبح من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا والدافعية، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز

التي يوفرها والنمو والترقي الذي يتيحه للفرد، وأيضا تقدير واعتراف الآخرين بأداء الفرد، تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم.

8-3- فرص الترقية: تشير الدراسات أن هناك علاقة بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل وأن العامل يتطلع إلى الترقية، ويرى فروم 1963 أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد وتوقعاته أكبر مما هو متاح في المؤسسة كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح زاد رضاه عن العمل، وتجدر الإشارة إلى أن الأشخاص يختلفون من حيث الرغبة في الترقية فهناك من ينتقل من مؤسسة لأخرى قصد الحصول على أفضل فرص للترقية.

8-4- نمط الإشراف : تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المسؤولين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة "ميتشيجن" تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسه محور اهتمامه الشخصي بهم، وسعة صدره عن حدوث الأخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بينهم، أما المشرف الذي لا يوفر نمط الإشراف الملائم ويهتم فقط بالإنتاجية وإيجاد طرق زيادتها على حساب العمال يؤدي إلى نشر الاستياء والتذمر من العمل. (أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 115).

8-5- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع، كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد عن عمله، أما إذا كان التفاعل يخلق توترا عليه أو يعيق إشباع حاجاته، كانت جماعة العمل سبب لاستياء الفرد من عمله، كذلك يتوقف أثر جماعة العمل عن الرضا عن العمل على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً.

8-6- ساعات العمل: إن لتوزيع ساعات العمل أثر هام على الرضا العامل عن عمله، وإن كانت مدة العمل متفق عليها عامة، فلا بد من إدخال فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء، إن التوقيت المفضل يختلف باختلاف الأفراد فهناك من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضل العمل ليلا ومنهم من يميل إلى العمل دون انقطاع ومنه يفضل العمل بفضل فترات الراحة أثناء العمل من حين لآخر ومهما كان الاختلاف فإنه يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.

8-7- ظروف العمل المادية: لقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل: الإضاءة الحرارة، التهوية، الضوضاء، والنظافة...إلخ، اهتمام الباحثين حيث اتجهت دراساتهم إلى اختبار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في ضل الظروف المادية الجيدة والملائمة للعمل. (أحمد صقر عاشور، 1989، ص 156)

8- النظريات المفسرة للرضا عن العمل:

لقد كثرت الدراسات والبحوث التي تناولت تفسير الرضا عن العمل ومن هذه النظريات ما يلي :

9-1- نظرية مازلو: قدم "مازلو" تدرجا هرميا لمستوى حاجات الإنسان وإعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم وهي ترتبط بما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإبداع والإنتاج ، وعلى ذلك فكلما حقق العمل إشباعا للحاجات كان العمل مرضيا عنه ، وترتكز نظرية "مازلو" على جانبين رئيسيين هما :

أ- أن العامل هو راغب إجتماعي ، الذي تعتمد حاجاته على ما يوجد لديه الآن من حاجات، أي أن الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك ، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا شك تكون بمثابة دافع العامل .

ب- أن هناك ترتيبا هرميا لحاجات العامل وإذا ما تم إشباع أحدهما تظهر الحاجات الأخرى التي يتم إشباعها وهذه الحاجات هي :

- الحاجات الفيزيولوجية .
- الحاجة الى الأمان .
- الحاجة إلى الإنتماء .
- الحاجة إلى الإحترام .
- الحاجة إلى تحقيق الذات .

ويقول "مازلو" "إن إشباع الحاجات سوف يتم طبقا لوضعها على الهرم فلا يمكن أن يفتقر العامل إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية بدون إشباع الحاجات طبقا لترتيبها (الأمان – الإنتماء- الإحترام) " .(أشرف محمد عبد الغني ، 2001 ، ص 321).

9-2- نظرية فردريك هرزبرج: وتسمى هذه النظرية بنظرية (ذات العاملين) حيث توصل صاحبها إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية : وهما الرضا والإستياء ، فالعوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى الإستياء . وأمكن " هرزبرج" وزملائه الوصول إلى تلك النظرية من خلال دراسة الرضا عن الوظيفة لمائتين من المهندسين والمحاسبين ، حيث توصل الى النتائج التالية :

- أن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة والتي ينتج عن عدم توافرها وجود حالة من عدم الرضا لدى الموظف ويلاحظ أن وجود هذه العوامل لا يؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل مزيد من الجهد ويطلق على هذه الظروف العوامل الوقائية لأنما ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا لدى الموظف ، وقد لاحظ" هيرزبرج " أن كثيرا من المديرين يدركون معظم هذه العوامل على أنها عوامل دافعة ، ولكنها في الحقيقة تمثل الأساس في عدم وجود رضا لدى العاملين (أشرف محمد عبد الغني ، 2001 ، ص 328)

وتضم العوامل الوقائية مايلي:

- سياسة الشركة والإدارة . - الإشراف الفني.

- العلاقات المتبادلة مع المشرف، العلاقات المتبادلة مع الزملاء ، العلاقات المتبادلة مع المرؤوسين .

- المرتب (الأجر) - ظروف العمل .... الخ .

وهناك ظروف أو عوامل أخرى ، إذا توافرت ، تؤدي إلى دافع قوي لدى العامل لبذل مزيدا من الجهود ، فضلا عن تحقيق الرضا عن الوظيفة ، ويلاحظ أن غياب هذه العوامل الدافعة ، لا يؤدي إلى خلق حالة ملموسة من عدم الرضا لدى العاملين ويطلق على هذه الظروف" العوامل الدافعة" وتضم ما يلي :

- الإعتراف - الإنجاز - التقدم - العمل نفسه - إحتمالات النمو في الوظيفة - المسؤولية

وهناك نقطة أخرى يجب أن نشير إليها ، وهي التي تتعلق بالأبعاد الهامة التي تسبب الرضا أو عدم الرضا عن الوظيفة والتي تشمل ما يلي :

- الإنجاز - المسئولية - الإعتراف (أشرف محمد عبد الغني ، 2001 ، 329)

9-3- نظرية القيمة : ويرى أحد رواد هذه النظرية وهو العالم " أدوين لوك " أن قدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة للأفراد هي احد المسببات للرضا عن العمل .

9-4- نظرية أكس" x ": يرى أنصار هذه النظرية ما يلي :

أ- أن العامل لديه بصفة عامة كره ضمني للعمل بحيث يعمل على تلافيه كلما أمكنه ذلك .

ب- يترتب على كره العامل ، أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على العمال وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب ، وذلك أمر ضروري لكي يبذل العمال الجهد المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية (أشرف محمد عبد الغني ، 2001، ص 330).

9-5- نظرية واي "y" : وهذه النظرية على العكس من نظرية أكس ، فإن نظرية واي تبنى على الافتراضات التالية :

أ- إن تكاليف المجهودات المادية والذهنية الخاصة بالعمل، ما هي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة .

ب- إن الإلتزام بالأهداف يعتبر بمثابة دالة للعوامل المرتبطة بتحقيق الأهداف .

ج- إن الرقابة الخارجية الموجهة إلى السلوك الإنساني ، و كذلك التهديد بالعقاب لا تعتبر الوسائل الوحيدة التي تدفع العمال إلى بذل مزيدا من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية ، كما أن العامل يستطيع أن يمارس الرقابة على النفس وتوجيه النفس لكي يتمكن من خدمة الأهداف التي إلتزم بما .

د- إن العامل المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة لكي لا يقبل المسئولية فقط، ولكن من أجل البحث عنها .

ه- إن طاقة العمال لممارسة درجات عالية من التخيل والذكاء والعمل و الأخلاق من أجل حل المشاكل التنظيمية ، تعتبر من أكثر الأمور انتشارا بين العمال .

وإن القدرات العقلية الخاصة بالعامل المتوسط تعتبر مستقلة بشكل جزئي في ظل المجتمع الصناعي الحديث .

9-6- نظرية هنري موراي : ترتكز نظرية " هنري موراي " على حاجات العامل وتفاعلها مع الضغوط الداخلية ، إن إشباع هذه الحاجات يحقق مستويات أعلى من الرضا والطموح في العمل . (أشرف محمد عبد الغني ، 2001 ، ص 332)

9-7- نظرية دافع الإنجاز : قام "دافيد ماكليلاند" من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هناك أفراد ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين ، ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد مسمى ذوي الإنجاز العالي ، وقد استطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع متميز هو دافع الإنجاز ويمكن أن نخلص هذه النظرية في الإعتبارات التالية :

– دافع الإنجاز يشير إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة ويمكن ملاحظة درجة التفاوت في الحماس لدى الأشخاص .

– دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة ، لأنها ترجع الى خبرات الشخص ورصيده وتعلمه.

– ويتميز ذوي الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماما عن ذوي الإنجاز المخفض وهذه الخصائص هي كالتالي :

– يميل ذوي الإنجاز العالي إلى تحمل المخاطرة المتوسطة والمتوسطة في المخاطرة بمعنى:

– أن هناك إمكانية لحساب إحتمالات هذه المخاطرة.

درجة متوسطة من المخاطر تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم أو نوعية قدرات الفرد، ومنه يمكن أن نقول عن هؤلاء ، أتمم متميزون بدافع إنحاز عالي (عزت عبد العظيم الطويل، 1999، ص195-ص 196)

9-8- نظرية دونالد سوبر Donald super : هي نظرية عامة للتطور المهني حيث شملت عشرة (10) نقاط والنقطة العاشرة يرى فيها أن رضا الفرد عن العمل وعن الحياة بوجه عام يتوقف على مدى إتفاق العمل مع قدراته و إستعداداته و ميوله وقيمه وسمات شخصيته بوجه عام ، و كذلك على توافق العمل مع الدور الإجتماعي الذي يراه مناسبا له نتيجة نموه المهني وزيادة خبراته .

9-9- نظرية العدالة : أظهرت دراسة (آدامز 1963) عن الرضا الوظيفي و الأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي ، ويرى أن العامل إذا لم يشعر بالمساواة في مجال عمله فإنه يعمل بطرق مختلفة حتى يحقق عنده خفض هذا الشعور (عدم العدالة) وذلك على النحو التالي :

– تقليل مستوى مدخلات العمل .

– المطالبة بزيادة الراتب والحوافز والترقيات .

– الإنتقال إلى عمل آخر أو ترك العمل بالمنطقة .

9-10- نظرية التكييف الوظيفي : تقوم هذه النظرية على الإنسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه ، ويعد الإنسجام العامل الرئيسي في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والإستقرار .

.(http : / / Hrdiscussion . com / hr1630 . Html . p34)

9 -11- نظرية تعظيم وإثراء الوظيفة : والتي تركز على إعطاء محتوى العمل المزيد من التنوع وتعليم مهارات أعلى ، وفي المقابل يعطي الفرد المزيد من الإستقلالية والمسؤولية بالنسبة للتخطيط والرقابة والسيطرة على عمله، والغرض الأساسي من إثراء وتعظيم الوظيفة هو منح الموظف فرصة أكبر في النمو الشخصي والحصول على عمل له قيمة أكبر من ناحية التجارب الشخصية ويكون ذلك بتوفير العوامل الدافعة في تصميم الوظيفة ، أي تلك العوامل المؤدية إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن عمله وتتمثل في :

- القدرة على الإنجاز في أداء العمل أي تكون هناك أهداف تستحق الإنجاز ومعايير لهذا الإنجاز .

- مدى مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين ومنحه الثقة الكافية في ذلك .

- الحصول على تقدير الآخرين وإحترامهم له .

- وجود فرص للتقدم والنمو في العمل .

- أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمؤسسة أو للدولة.

(http : / / www . 26sep . net / news week article . php?)

10- العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل:

- هناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد منها :

10-1- بيئة العمل : يقصد ببيئة العمل تلك العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها ومن خلالها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها ، أو محتوى العمل الذي يقوم به وكذلك ما يتيحه العمل من أجور وحوافز مادية وما يغشاه من علاقات إجتماعية مع الزملاء والرؤساء وكذلك درجة

الأمان الوظيفي ومدى إتاحة العمل لفرص الترقي والتقدم الوظيفي بالإضافة إلى إجراءات وساعات العمل وظروفه الفيزيقية ويمكن تقسيم هذه العوامل على ما يلي :

أ- **عوامل مرتبطة بالوظيفة** : وهي العوامل التي يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها وهي الأجر والحوافز المادية ، العلاقات الإجتماعية في العمل ، نمط الإشراف السائد في العمل ، فرص الترقية المتاحة ، مدى الشعور بالأمن الوظيفي ، الظروف الفيزيقية للعمل .

ب- **عوامل تتعلق بمحتوى العمل** : على الرغم من أن طبيعة ومحتوى العمل الذي يؤديه الفرد يلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله إلا أن الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي تعتبر حديثة نسبيا ومن الطريف أن إسقاط هذا العنصر من بحوث الرضا لفترة طويلة أعقبه رد فعل من جانب من الباحثين مثل "هيرزبرج" مضمونه أن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للرضا الوظيفي دون باقي العناصر الأخرى .

وعلى حساب التكرار يمكن القول أن أهمية هذا العنصر كمحدد الرضا الوظيفي يتوقف على درجة إشباع المنظمة الحاجات الفرد المختلفة فعندما تشبع المنظمة جميع أو معظم حاجات الفرد (بيئة مشبعة) يصبح هذا العامل ذو تأثير قوي في زيادة الرضا أما إذا لم تشبع البيئة كل أو معظم حاجات الفرد ، فإن تأثير هذا العامل على الرضا قد ينخفض (شعبان على حسين السيسي، 2002 ، ص 285)

10-2- عوامل تتعلق بالفرد نفسه : رضا الفرد عن عمله لا يتوقف فقط على ما تقدمه المنظمة بل أيضا على ما يدركه الفرد لما تقدمه المنظمة له وإدراك الفرد لذلك قد يتوقف على الكثير من العوامل منها:

أ- **السن** : إختلفت وجهات النظر في تحديد العلاقة بين السن والرضا الوظيفي حيث يرى البعض أنها تأخذ هذا الشكل (1) فالفرد في بداية حياته الوظيفية غالبا ما يكون متحمسا ولديه دافع قوي للعمل ثم ينخفض هذا الدافع نتيجة إختلاف توقعات الفرد عن واقعه الوظيفي ويظل هذا الإنخفاض في الرضا مع زيادة السن لأن توقعات وآمال الفرد لم تتحقق في الواقع العملي حتى نقطة معينة يبدأ بعدها الرضا في الزيادة بسبب واقعية توقعات الفرد وزيادة ما يحصل عليه من عوائد.

بينما أظهرت دراسات أخرى أن العلاقة بين الرضا والسن علاقة خطية فكلما زاد السن زاد الرضا بسبب زيادة ما يحصل عليه الأفراد كبار السن من عوائد و كذلك لواقعية توقعاتهم وقد ترجع الإختلافات في نتائج هذه الدراسات إلى إختلاف طبيعة العمل وطبيعة المجتمعات .

ب- الجنس : معظم الدراسات أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لصالح الإناث فالإناث بصفة عامة أكثر رضا من الرجال ، وإن كانت هذه النتيجة تتوقف على نوع وطبيعة العمل وكذلك يمكن القول أن الفرق بين الجنسين يمكن أن يوجد في العناصر النوعية للرضا فقد تكون السيدات أكثر رضا عن الأجور والحوافز من الرجال وهذا وضع طبيعي وإن كان له استثناءات (شعبان على حسين السيسي، 2002، ص287).

10-3- المستوى التعليمي : تؤكد الكثير من الدراسات على أن العلاقة بين الرضا والمستوى التعليمي علاقة عكسية فالأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع يضعون معايير عالية لرضاهم الوظيفي ويستخدموا لذلك جماعات مرجعية عالية المستوى، مما يزيد من توقعاتهم ويصعب مقابلتها في الواقع العملي فينخفض رضاهم الوظيفي، وإن كان البعض يظهر أن العلاقة يمكن أن تكون إيجابية فكلما إرتفع مستوى التعليمي كلما زاد ما يحصل عليه الفرد من اشباعات مادية ومعنوية و بالتالي زاد رضاه .

10-4- مستوى الطموح : فالكثير من الأفراد لديهم مستويات طموح يتمنون أن يحققوها وتمثل إتجاها لسلوكهم وفي هذا الإطار قدم "صقر عاشور 1989" مفهوم رضا الإنجاز أو رضا النجاح الذي يمثل المشاعر المتولدة من تحقيق مستوى الطموح، فإلتقاء مستوى طموح الفرد مع واقعه يولد مشاعر رضا تتدرج صعودا وهبوطا حسب درجة وإتجاه الفروق بين مستوى الطموح ومستوى الخبرات الفعلية المحققة .

10-5- حاجات الفرد : لكل فرد حاجات يود إشباعها وإن لم يتم إشباعها يظل الفرد في حالة توتر وإشباعها يخلق رضا و في هذا الإطار قدم صقر عاشور مفهوم رضا إشباع الحاجات فالفرد لديه حاجات و يزداد التوتر بزيادة إلحاح هذه الحاجات ، وبالتالي فرضا الإشباع هو محصلة بين مدى إشباع حاجات الفرد في موقف معين ومدى النقص في إشباعها .

وإن كنا نرى أن قدرة الإشباع في خلق الرضا يتوقف على قوة هذه الحاجات وهذه القوة يمكن قياسها بهذه المعادلة:

قوة الحاجة = درجة الأهمية x النقص في الإشباع (المأمول – الفعلي)

فكلما كانت الحاجة هامة وهناك نقص في إشباعها (المأمول أكبر من الفعلي) تزداد قوة الحاجة وبالتالي فإشباعها يزيد من درجة الرضا وهكذا (شعبان على حسين السيسي، 2002 ، ص 288) .

11- حوافز العمل التي تؤدي إلى رضا العامل عن عمله:

11-1- الحوافز المادية: لها أشكال مختلفة كالأجر والمنح والمكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية والإستثنائية والترقيات .

11- 2 - الحوافز المعنوية: هي التي تحقق للعاملين الرضا والسعادة والإستقرار وتدعيم العلاقات الإنسانية في العمل ، العمل على إثارة حماسهم وتؤدي إلى نتائج واضحة في رفع معنوياتهم مثل : مظاهر التكوين التي يحاط بما العاملون الممتازون ، والشعور بالكرامة والرضا والأمل في الترقي والعدالة في المعاملة والعمل المستمر

11- 3 - الحوافز السلبية: هي تلك التي تعاقب العاملين عند إهمالهم أو إرتكاب أخطاء معينة.

11-4 -الحوافز الإيجابية: فهي تلك التي تحدد الإثابة على العمل المرغوب فيه والعمل البناء من وجهة

نظر المؤسسة .

11-5 - الحوافز المباشرة: هي تلك التي يحس بما العامل إحساسا مباشرا تربط الأجر بالإنتاج والمكافآت والمنح وغيرها من الحوافز المعنوية أو الجزاءات التي توقع عليها .

11- 6 - الحوافز غير المباشرة: هي التي تتضمن مجموعة من التسهيلات والإمتيازات والخدمات التي تؤديها المؤسسات للعاملين وتحفزهم على الإتقان وزيادة الإنتاج ، التي تمس مصالح العاملين

بطريقة غير مباشرة كأنواع الرعاية الإجتماعية وتصميم الخدمات . (أشرف محمد عبد الغني ، 2001 ، ص 312)

12- أثر الدافعية في الرضا عن العمل :

إن البحث المنظم في الدافعية عن العمل بدأ متأخرا ، وذلك أن المعلومات المتوفرة عن الأسباب التي تفسر لماذا يتصرف الأفراد على نحو معين لم تكن كافية ، وكأن كثير من الأفكار التقليدية الشائعة حول طبيعة الدافعية ودورها بسيط جدا بيد أن ما هو معترف به في الوقت الحاضر هو تلك الدافعية المسؤولة بالإضافة إلى احتوائها لمتغيرات أخرى كالأداء ، أي أنها مؤثر غير مباشر للفعالية .

وتعتبر الدافعية أحد المعايير الهامة التي توصل إلى الأداء وهي التي تحدد مدى الجهد الذي يبذله الفرد في المهمة ، فهي التي تجعل فردا يبذل 100% من وسع طاقته و بينما لا يتجاوز 60% منها ويمكن أن نحصرها في عناصر متعددة لتوضيح أثر الدافعية في الرضا عن العمل يلي :

12-1- الخبرة الشخصية : إن الخبرة التي يكسبونما عبر الأعوام ، حيث يميلون إلى التجربة وتكرار الأسلوب الذي أحرز نجاحا ويتجنبوا الذي يشتمل على الفشل في ضوء المعايير التي يتبعونها لتقويم النجاح أو الفشل.

12-2 - التدريب المنظم : التدريب الذي يتلقونه والمعلومات الموضوعية الموثقة التي يحصلون عليها خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات الدورية مع ذوي الخبرة ومن خلال قراءاتهم الخاصة أيضا ، سعيا من علماء النفس لتكميم الظواهر النفسية التي يدرسونها أجريت محاولات عديدة تلتزم بالمعايير المنهجية للوقوف على عدد من الدوافع ومقدارها لدى الفرد من كل منها التي يحدد فعالية القيادة بالقدر الذي تستطيع أن تستثيره منها لدى العاملين وهي :

أ- الدافع للإنتماء: دافيل بيل Doviel bell : ويشير إلى جاذبية العمل للفرد ومدى إرتباطه بجماعة العمل وتبنيه قيم تتشابه ، ويعد هذا الدافع أحد الآليات والعناصر المساهمة في حدوث تماسك الجماعة (إبراهيم عصمت مطاوع، 1990، ص 50)

ب- الدافع للإنجاز: the motive for archiement: حيث تستثار رغبة العامل في تحقيق أهداف المنظمة ويسعى لبذل المزيد من الجهد في سبيل ذلك ، ويتبنى معايير صارمة في الحكم على مستوى أدائه. (محمد سعيد سلطان ، (ب.ت) ، ص 262).

ج – الدافع للجدارة (التفوق) : تبعا لهذا الدافع فإن العامل يهتم بتحصيل مزيد من المعلومات عن عمله و إكتساب وتنمية المهارات الفنية التي تمكنه من إمتلاك ناصيته والإجادة فيها ، وإبتكار صيغ وأشكال مستحدثة لتنفيذ المهام المكلف بها ، فضلا عن تطوير أساليب الإنتاج .

وحين يسعى للتقدير الكمي لتلك الدوافع وصولا لتقويم فعالية القائد بواسطتها ، يتأتى من خلال ذلك تصميم مقياس مقنن يتضمن عددا من البنود تدور حول المؤشرات التي تعكس مستوى الدافعية ، أو أن يقوم الباحث بملاحظة سلوك العامل لتسجيل مقدار ما يصدر عنه من هذه المؤشرات أو يسأل رئيسه المباشر حولها ومن أمثلة تلك البنود ما يلي :

- الحرص على صيانة الآلة لتصبح في حالة جيدة دائما .

- حين تتعطل الآلة يحاول إصلاحها بنفسه أولا .

- يسعى لأن يتبوأ مركزا متقدما بين زملائه .

- يحاول أن يطور مستوى أدائه بشكل متواصل .

- يقضي كثيرا من وقته في أنشطة غير متصلة بالعمل (أحاديث مع الزملاء)
(طريف شوقي ، (ب.ت)، ص 233–ص235).

13- قياس الرضا عن العمل :

لا تختلف مقاييس الرضا عن العمل عن مقاييس الإتجاهات لأن الرضا عن العمل يعبر عن حالة الفرد أو موقفه تجاه عمله، وقياس الرضا عن العمل ما هو في الحقيقة إلا قياس أحد الإتجاهات للأفراد العاملين نحو أعمالهم ومن بين هذه القياسات البسيطة ، الملاحظة العابرة عن طريق ملاحظة سلوك العمال أثناء أداء أعمالهم ، أو عن طريق التقارير التي يسجلها المشرفون على العمل والعمال، أو عن

طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب أو شكاوى العمال كذلك من بين الوسائل الممكنة لقياس الرضا عن العمل بجد :

13-1- معدلات القياس والرد على الأسئلة: من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة ، يقوم فيها الأفراد بالإجابة على الأسئلة ، التي تسمح بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل بكل حرية ومن أشهر المعدلات:

- الأجنحة الوصفية للعمل (JDI) والأسئلة بما تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: - العمل نفسه - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الناس (الزملاء) .

- طريقة (MSQ) : قائمة استقصاء جامعة "مىنسوتا" لقياس الرضا : وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (الأجر - فرص الترقية) وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل .

13-2 - المقابلات الشخصية: تتضمن مقابلة العمال وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجابتهم ، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل ، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحىح و حل المشاكل ، وتكون مقابلة المواجهة ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة
(محمد سعيد أنور سلطان ،(ب.ت) ، ص 198)

وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية .

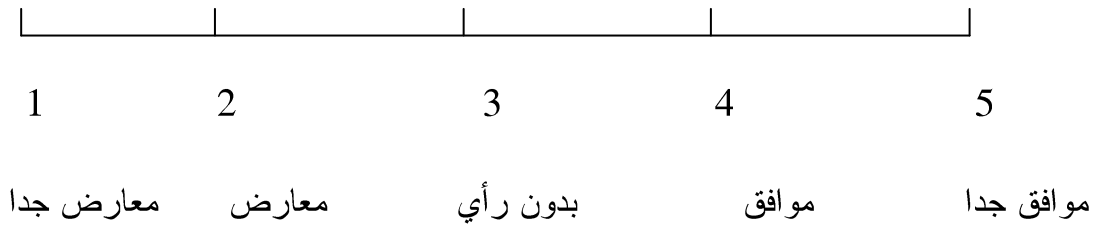
13-3 - طريقة ثورستون: في هذه الطريقة يتم أولا تحديد المتغيرات المراد قياسها عن الرضا ، ثم يبني هذا المقياس يوضع عبارات وجمل تصف مختلف العناصر المحيطة بالرضا عن العمل ثم يتم تقديمها لمجموعة من المختصين للحكم على دلالتها عن الرضا عن العمل ، وتوضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات متشابة ، وترتب هذه المجموعات حسب إرتباطها بالرضا ، فالمجموعة الأولى تمثل الإتجاه الإيجابي القوي ، ثم تليها المجموعة الأقل منها إتجاها فالأقل والأقل حتى آخر

المجموعة التي تحتوي على أقل إتجاه سلبي ، بعد ذلك يتم استبعاد الجمل ذات الإختلاف أو التباين العالي ، ويتم ذلك عن طريق " حذف العبارات الغامضة عن طريق إنحرافات في القيم التي يمنحها الحكام لهذه العبارة " وبهذا يمكن وضع المقياس النهائي للرضا الذي يكون في شكل هرم بحيث تمثل قمته الجمل ذات أقوى الإتجاهات الإيجابية، و تمثل القاعدة أقوي الإتجاهات السلبية. (عبد الرحمان محمد العيسوي ، 1974 ، ص 396)

13-4 - مقياس ليكرت: في سنة 1932 نشر "ليكرت" موضوعا تحت عنوان "تقنية لقياس الإتجاهات" إقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي إتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الإتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة "أراء" وذلك على الشكل التالي . (مصطفى عشوي، 1992، ص 137).

*لا ينبغي فرض تحديد النسل بقانون

- موافق جدا ☐
- موافق ☐
- بدون رأي ☐
- معارض ☐
- معارض جدا ☐



شكل(2) يبين مقياس ليكرت لقياس الإتجاهات

وتقدم هذه العبارات إلى مجموعة الأفراد المبحوثين في شكل إستمارة ويطلب منهم الإجابة باختبار العبارات التي تتماشى و استجاباتهم ، وتعطى لهذه الإستجابات درجة معينة من واحد إلى خمسة وترتب تنازليا إذا كانت جملة مؤيدة ، أو تصاعديا إذا كانت الجملة معارضة ونحصل على اتجاه الفرد من خلال تجميع درجات الاستجابة ثم يحول عدد الأفراد إلى نسب .... الخ .

يميل أغلب الباحثين في الوقت الحاضر إلى تطبيق مزيج من الطريقتين "ثورستون" و"ليكرت" للحصول على مزايا كل طريقة والتخلص من مواطن الضعف لكل منهما " (عبد الرحمان محمد العيسوي ، 1974، ص 393).

14 – نتائج الرضا وعدم الرضا عن العمل:

وفي هذا الصدد تنقسم نتائج الرضا إلى قسمين:

14-1 – نتائج الرضا الوظيفي: اهتم المديرين والرؤساء بنتائج الرضا الوظيفي وحددوا سلوك الأفراد التنظيمي في ذلك إشارة على الأداء والغياب ودوران العمل . الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل : يقودنا التركيب المنطقي إلى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد عن العمل زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. كما قد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار هذا الفرد ، وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة انه هناك علاقات سلبية بين رضا عن العمل ومعدل دوران العمل ، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض (محمد سعيد أنور سلطان ، 2004، ص 604).

– الرضا عن العمل والغياب : من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال ، الرضا عن العمل والفرد هنا هو انه إذا كان العامل هنا يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فتستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح .

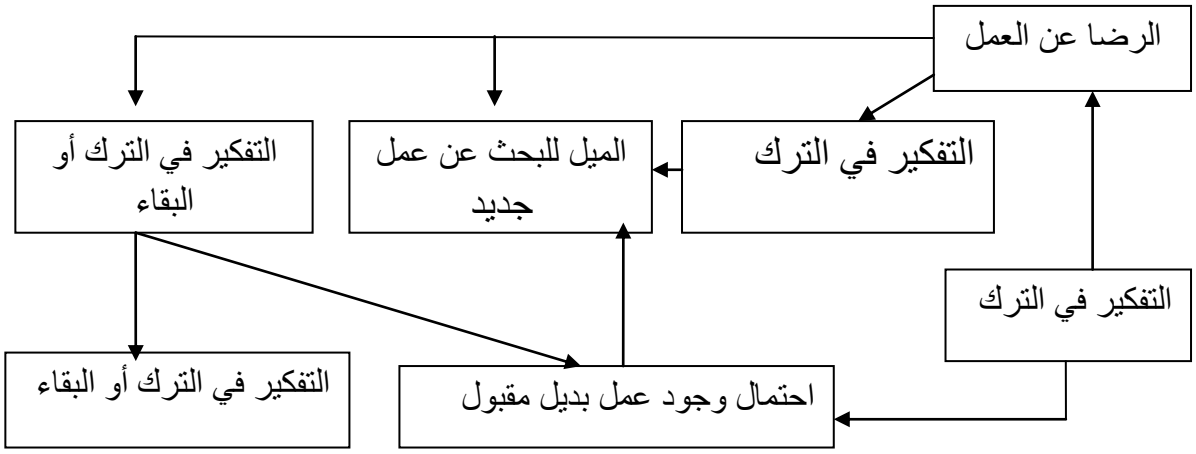
من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب وقد أثبتت هذه الدراسة صحة هذا الفرض(ماجدة عطية ، 2003، ص 201).

– الرضا عن العمل والإصابات (حوادث العمل) : إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع والرغبة في العمل ذاته وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا تجده اقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ولكن هذا التعبير غير مقبول عند بعض الكتاب أمثال فروم (محمد س عيد أنور سلطان، 2004، ص 604).

– الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل : ولقد كانت العلاقة بين الرضا والأداء موضوع جدل الباحثين منذ مر السنين ، ويعتقد بعض المدرين العلماء أن الرضا الوظيفي يقضي على الأداء وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله هو عامل منتج بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا ، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعض ، فالفاعل الراضي أكثر إنتاجية والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا ، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء ، معرفة تامة وقد تكون العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد ومع ذلك فالحقيقة هي أن الأداء والرضا يتمازجان. (محمد سعيد أنور سلطان ، 2004 ، ص 205–ص206).

2-14 – نتائج عدم الرضا الوظيفي : يتم التركيز على ناحيتين الأولى : الانسحاب من العمل مثل الغياب ، معدل دوران العمل ، وثانيا مستوى أداء العمل .

– الانسحاب من العمل : حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا فانه يحاول بشتى الطرق أن يبتعد عنه ، وتسمى هذه الظاهرة بالإنسحاب من العمل ، وبالنسبة لظاهرة الغياب فعدم الرضا يدفع الفرد إلى كثرة الغياب ، وتؤكد بعض الدراسات العلمية أن الحالات الإقتصادية والنجاح في البحث عن العمل البديل يؤثر إلى حد كبير في ترك إختياري للعمل ، وقد اهتمت منظمات الأعمال بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل نظرا لما تتحمله من تكلفة عالية في عمليات الإختبار والتدريب بسبب الإخلال الوظيفي ، وقد بلغ متوسط تكلفة الغياب غير الفجائي بالنسبة إلى كل عامل 757 دولار عام 1998م ، ما يقارب من 4 مليون دولار والرقم في تزايد مستمر .



الشكل(3) يمثل(نموذج الترك الإختياري للعمل).

(بن عبد السلام نعيمة ،صيفية فاطمة، 2008،ص58ص 59).

يرى العلماء أن ترك العمل إختياريا ظاهرة معقدة تبرز على السطح بسبب عدم الرضا ، وتؤدي إلى التفكير في ترك العمل ثم البحث عن العمل وبعد ذلك يتخذون قرارا إما بالترك أو البقاء ، وفي هذه الخطوات السابقة فإن الإحتمال وجود بديل تأثير قوي (راوية حسن ، 2004، ص181).

– مستوى العمل: الكثير من الناس يعتقدون أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية ولكن إلى أي مدى يصح هذا الإعتقاد في الواقع؟. أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا والإنتاجية إلا أنها لم تكن قوية إحصائيا وذلك لأسباب هي مستوى الإنتاجية يكون متعلق بالفرد ذاته و مرتبط بأداء زملائه أو مرتبط بأداء الآلة، وتلك الحالات يكون الإنتاج مقيد ولا يسمح بحدوث أي تغير فيه، والعلاقة بين الرضا والإنتاجية لا تكون مباشرة وإنما من خلال عوامل وسيطية كالأجور والمكافآت .

وبسبب الآثار السلبية لعدم الرضا إهتمت الإدارة بتحسين حالة الرضا لمجموعة وسائل هي :

• جعل العمل مسليا : الكثير من الأعمال الروتينية تثير الضجر والملل وللحد من هذا وجب إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ورسم بعض الصور المضحكة وتوزيع الهدايا البسيطة.

• العدالة في الأجور والمكافآت : لخلق إحساس بالرضا يجب على الشركة أن تحرص على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية بشكل عادل ، كما يعتبر الأجر كأحد عناصر بيئة العمل في زيادة الإنتاج (راوية حسن ، 2004، ص181).

• تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم: فكلما كان الشعور قوي لدى الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم التي تستغرق إهتماماتهم كلما كانوا راضين عن عملهم .

• تجنب القرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: يمكن إستخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة ، أي كلما كان العمل مكرر تكون نسبة عدم الرضا عالية .

"... ملاحظة العاملين الذين يتمتعون بالرضا أكثر إحتمالا في تغيبهم للعمل بالرغم من وضع منظمتهم للعطل المرضية والإجازات للعمل ككل...". (بن عبد السلام نعيمة ، صيفية فاطمة ، 2008، ص 60).

15- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

ويقصد بها المحافظة على المستوى المطلوب للرضا الوظيفي إتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي :

- برامج صيانة القوى العاملة : وهي تستهدف عدم تآكل المهارات وخبرات تطوير خبراتهم بغرض الإبداع والابتكار .

- برامج تحسين بيئة وظروف العمل: كالإضاءة والهواء ومعالجة حالات التعب والإرهاق والنظر في ساعات العمل وحاجة العمال للراحة مثل: إستخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط ، تقليل مصادر الضوضاء.

- برامج الرفاهية الإجتماعية: وذلك بالإهتمام بزيادة الحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالنادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين .

فهذه الإجراءات تدفع العمال إلى الأداء أكثر وتكون هذه الحوافز مستمرة و شاملة من العمال.

– برامج الأمن والسلامة المهنية : وتكون المنظمات شاملة على عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج في مقدمتها العنصر البشري وردود الأفعال تجاه بيئة العمل .

– برامج الرعاية الصحية : وتفرض على المنظمة الأمن الصحي للعمال ، وتمتم بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين ووقوف المنظمة إلى جانب الفرد العامل المريض وتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمة (محمد الصيرفي ، 2007، ص138–ص 139).

خلاصة الفصل :

إن الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والشائعة التي هي محل الدراسة والبحث لدى العلماء منذ عصور قديمة ، والتي لا تزال قائمة حوله حتى يومنا هذا.

ويلاحظ من خلال ما سبق بأن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد أو بعد واحد بل هو إنعكاس تفاعل عوامل متعددة تظهر على الفرد من خلال سلوكه تجاه عمله ، سواء كانت العوامل متعلقة بالفرد نفسه من حيث جميع جوانبه الشخصية وحاجاته والسمات المميزة له من حيث الجنس ، الخبرة ، والعمر أو فيما يتعلق بيئة العمل ممثلة بمحيطه ونظرة المجتمع للفرد أو العوامل التنظيمية ...إلخ.

الفصـــــــل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1- ماهية الأداء الوظيفي

2- تطور مفهوم الأداء الوظيفي

3- بعض المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي

4- مكونات الأداء الوظيفي ومحدداته وأبعاده

5- النظرياته المفسرة للأداء الوظيفي

6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

7- طرق دراسة الأداء الوظيفي

8- أهداف دراسة الأداء الوظيفي

9- قياس و تقييم الأداء الوظيفي

10- اسرار انخفاض الأداء

11- إجراءات تحسين الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن المنظمات التي تسعى إلى التميز تميل لتحقيق أهدافها عن طريق استقلال مواردها البشرية والقدرة على إدارة تصرفات وأداء العاملين لديها، بحيث يمثل هذا الجانب أهم التحديات التي يواجهها المديرون عادة في علاقاتهم بالمرؤوسين. حيث يعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة التي من خلالها يتأكد المشرفون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف المسطرة للمنظمة التي تعتمد على فكرة مفادها أن الأداء يحركه ويشكله سلوك العامل داخل المنظمة كيف ما كانت وظيفته نجد أنه لا يكون إلا بالاعتماد على وضوح الرؤية و تحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ السليم والتقويم المستمر.

1- ماهية الأداء الوظيفي:

نعني به أداء الفرد للعمل وقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو الفعلية التي يبذلها الفرد في العمل فترة زمنية معينة وتعتبر المقياس الذي يقيس سرعة الأداء أو كمیته في فترة معنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء و كمیته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحته المعيار النوعي للجهد والمقياس الذي يقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي يقيس درجة خلل الأداء فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركة أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات (إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى) كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول لها إلى حل المشكلات الصعبة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة و ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة و ذلك إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

(أحمد صقر عاشور 1989، ص 33)

1-1- مفهوم الأداء:

يقصد بالأداء المستوى الذي يحققه الفرد بعمل ما فالأداء يرتبط إذن بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.

ويعتبر الأداء أيضا أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (مصطفى عشوي، 1992، ص111)

أي أنه الفعل أو السلوك ذو القيمة أو التأثير الذي يتطلب جهدا مبذولا لإحداث تغير على شكل ، كما يعرفه (تايلر) أن الأداء" هو تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة.

(طلال عبد المالك الشريف ، 2004، ص 28)

تعريف كتيه دفيس (ketiohdavis) : الأداء الفردي لأي عامل بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل و قدرته عليه.

- تعريف توماس جيلبرت (gilbert thomas) : هو تفاعل بين السلوك و الانجاز كما أنه مجموعة من السلوكات و النتائج التي تحققت معا .

(درة عبد الباري إبراهيم ، 1982 ، ص 43)

- تعريف (kherathem): يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

تعريف دراكر (p. druker : الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال.

(الشيخ الداوي، 2010،ص، ص 219/218)

- تعريف أحمد صقر عاشور: أن الأداء هو قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.(أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 10)

تعرف ريتشارد بوياتزيس (richard boyatzis) : محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفاءات الموظف و متطلبات الوظيفة و بيئة التنظيم.

(أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 33)

1-2- مناقشة التعاريف:

نجد للأداء جانبان الجانب السلوكي والمادي، حيث يعتبر الأداء من الجانب السلوكي قيام الفرد بالمهام الموكلة إليه أما الجانب المادي للأداء فهو الجانب المادي الملموس الذي يمكن قياسه كما وكيفا في مردودية العامل من الناحية الكمية و الكيفية، أي تحقيق الإنتاج بصورة فعالة خلال فترة أو فترات محددة لتحقيق الأهداف، في حين أهمل هذا الجانب الأنشطة التي يتكون منها الأداء، التي تعتبر الواجهة الأساسية للأداء الوظيفي من خلال وصف و تحليل دقيق لنشاطات العامل .

حيث يرى توماس جيلبر (thomas gilbert): أنه لا يجوز الخلط بين الأداء و بين السلوك و الإنجاز . و ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد من العمل أي أنه نتاج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز و أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.

(ناصر محمد بن عقيل، 2006، ص 51)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه خلال فترة زمنية محددة للوصول إلى أقصى إنتاجية لتحقيق الأهداف .

2- تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي ، و هذا بفعل التطورات الإقتصادية و غيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية و التي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة و تتجسد النظرة التقليدية (القديمة) للمفكرين في هذا المجال و من بينهم المهندس " تايلور" رائد مدرسة الإدارة العملية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والإهتمام بقياسه ، و هذا من خلال

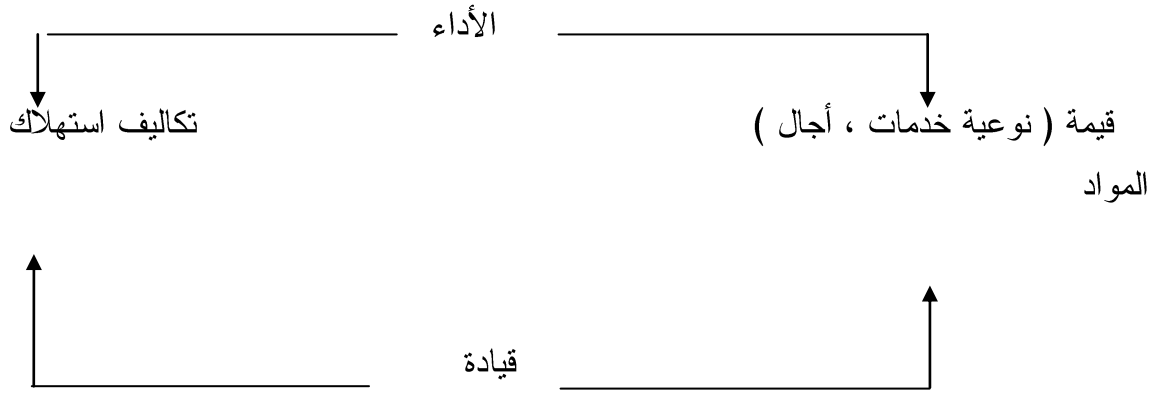
الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة و الزمن .

من بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها و تمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية .

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديد في محتواه فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد و المعدلات لتحديد معدلات الأداء و التحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء و طرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء .

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن ظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة و الاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتجيات المختلفة في التسيير (نصوصا إستراتيجية التمايز) كل هذه المستجدات و غيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة و التقسيم و كذا شروط النجاح في السوق و من ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون عند تعامله مع المؤسسة ، و يمكن تلخيص التصور الذي لحق مفهوم الأداء في شكل رقم () إذا يتبين لنا من الشكل أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسيع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرا لمدة معتبرة على المرورية المالية و الاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف ب "shareholdervolue" لينقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين ، موردين ، عمال ، المجتمع بصفة عامة .... الخ) و هو ما يعرف ب. "stakholdervolue" كما يضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة و غيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي المفهوم الأداء و هو إدارة أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

(الشيخ الداوي ،2010،ص ص، 222-221).



شكل رقم (4) – يمثل تطور مفهوم الأداء

(الشيخ الداوي، 2010، مرجع سابق، ص 226)

3- بعض المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي :

من المفاهيم المتصلة بالأداء الوظيفي مفهوم الولاء الوظيفي ، الرضا الوظيفي وضغوط العمل، وسوف نميز بينها لأجل أن تتضح الصورة بالنسبة لمفهوم الأداء الوظيفي.

أ- مفهوم الولاء التنظيمي:

يرتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية و إدارة الموارد البشرية و ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي و غيرها من سلسلة مترابطة من المفاهيم الإدارية ، التي تقدر في المقام الأول العنصر البشري في المنظمات الخدمية و منظمات الأعمال.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل اكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها و تحسين سمعتها.

(ماجد الميع حمود السهيلي، ص 38)

وبذلك نجد أن العلاقة بين الأداء الوظيفي والولاء الوظيفي يعد استثمارا متبادلا بين الفرد و المنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع

منه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية ، وبمعنى أخر فان شيوع الولاء للمنظمة لدى العاملين يعد محفزا لأدائهم الوظيفي بها.

ب- الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من البحث و الدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات و المهتمين بالتطوير الإداري في العمل نتيجة إلى أهمية هذا العنصر في مجال العمل وتأثيره الكبير على معدل الإنتاجية.

(ماجد اللميع ، حمود السهيلي، مرجع سابق، ص 40)

كما يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله واثبات لشخصيته ،أضف إلى أن وصول الفرد المستوى الطموح الذي حدده يتحقق له من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته الشخصية .

وبذلك لا نجد أن معدل شعور الفرد بالرضا الوظيفي يمده بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله والاستمرار فيه أو عدم الاستمرار، وبذلك فان المحك في تقدير مستوى الرضا هو الفرد نفسه أي أنه أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو و التقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته، بينما في الأداء الوظيفي فان المحك يرجع إلى عملية التقييم الوظيفي لتحديد مدى الانجاز من عدمه.

(ماجد اللميع حمود السهلي ، مرجع سابق، ص 41)

ج- مفهوم ضغوط العمل:

مفهوم ضغط العمل نشأ في المؤسسات و المنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري ، حيث يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل ، وهي بشكل عام المتغيرات التي

تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعورا بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني، والتشاؤم وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار.

أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين الأداء وضغوط العمل، فعندما يكون مستوى أدائهم وذلك لانعدام النشاط أو الدافعية له، أما في مستويات الضغوط المتوسطة فان العاملين يستحثون لتحسين مستوى أدائهم لأنه في حقيقة الأمر يوجد مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل بوصفها مثيرا للأداء ، لذا عندما ترتفع مستويات ضغط العمل إلى أقصى الدرجات فان الأداء ينخفض مرة أخرى بصورة ملحوظة نتيجة لتكريس الفرد قدرا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط الواقع عليه بدلا من توجيه جهده نحو الأداء .

(ماجد اللميع حمود السهلي، مرجع سابق، ص ص41-44)

4-مكونات الأداء الوظيفي:

تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام هي:

الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء:

لمعرفة الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف لنشاطات العامل التي نجزئها إلى عناصر و بالتالي فإن تحليل العمليات بين مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في المدة الزمنية كما أن التوقف عند معرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء غير كافي يتعداه إلى تحديد الأنشطة و المهام حسب (أحمد صقر عاشور) تتمثل في :

أ- الأنشطة و المهام التي تتغير مع الزمن أو تتغير بفعل متطلبات الزمن أو الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز هذا العمل.

ب – أما الأنشطة و المهام التي تتغير بتفاوت العمال هي نتيجة لخبراتهم و الخصائص المميزة لكل عامل.

ج- الأنشطة التي تتغير مع الظروف هي نتيجة لطبيعة البيئة الحركية مثل التوقف المفاجئ للآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء الأنشطة الإنتاجية و القيام الإصلاح.

(أحمد صقر عاشور، 1973، ص 33)

العلاقة بين الأنشطة و المهام :

يرى أحمد صقر عاشور أن تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل أن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر على الأنشطة فقط وإنما تتعدى إلى العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة و هذا يترتب عنه إعادة تصميم العمل ككل.

(أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ،ص 33)

5-محددات الأداء الوظيفي:

لا يمكن تجاهل المجهود البشري في الكفاية الإنتاجية و المقصود البشري الذي يبذله كل من يعمل أي المنظمين والمدرين والمهنيين و الفنيين و الموظفين و العمال، فلاشك أن مجهود كل من يشارك في العمل يختلف عن الآخر في الأداء الوظيفي الذي يقوم به الفرد يتحدد بثلاث عوامل رئيسية هي الجهد المبذول القدرات و الخصائص الفردية و إدراك الفرد الدوره الوظيفي .

الجهد المبذول: يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل ، فمقدار ما يكشف الفرد جهده يعكس هذا درجة دافعتيه لأداء العمل ، ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد الأداء مهمته .

(صالح بنوار، 2006 ،ص 92)

القدرات: قدرات الفرد و خبراته السابقة فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفية ، حيث يتأثر عامل المقدرة بالمهارات والمعلومات والقدرات التي يحملها الفرد كما تتوقف المهارات والقدرات على ثقافة وخبرة الفرد وعلى التدريب الذي خضع له بالإضافة إلى شخصية و طموح الفرد كما

تتوقف على المؤهلات العلمية لكل فرد هذا فيما يخص المقدرة أو القدرات فهي تتمثل في الاستعدادات و القدرات الذهنية و البدنية الأداء مهام العمل .

(عادل حسن، 1998، ص 26)

إدراك الدور (المهام): يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في مهامه.

وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني أيضا تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

وانطلاقا من الفكرة التي قدمها فروم (froom) في 1964 والتي تقوم على العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء أن نقيس على هذه الفكرة و تقدم فروضا مضمونة إن أداء الفرد في العمل هو محطة تفاعل دافعية الأداء مع إدراكه لمحتوى العمل ودوره الوظيفي و يمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة البسيطة :

الأداء : الدافعية x القدرات X الإدراك

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة الأداء أن كل عامل من هذه العوامل على الأداء بصفة مستقلة و إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين فأثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لدية وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه .

وعليه فإن التفسير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على مستوى أوالدرجة المتوفرة من كل عامل من العاملين الآخرين فلاشك أن أثر التدريب (الزيادة في القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية عن ذلك الذي تكون دافعتيه للأداء منخفضة بفرض تماثل الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفرد، بالمثل فإن زيادة معينة في الدافعية تحدث تحسنا أكبر في الأداء لدى تكون قدراته عن التحسين و أيضا وضوح الدور الوظيفي و مكونات العمل في ذهن الفرد حيث تكون أكبر لدى الذي الفرد تكون دافعية و قدراته عالية.

(أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ،ص 48)

6 – أبعاد الأداء :

بعد أن تعرضنا سابقا لمجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء تتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ، حيث يركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء، بينما يعد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي و هذا من منطلق أن مفهوم الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل الأبعاد فيما يلي :

6-1- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخرى ناتجة عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية .

(الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 218)

6-2- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبيا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي أوأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة

العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات ...). (الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 219)

7-النظريات المفسرة للأداء:

إن إدراك الدور الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدراسيين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي ما يلي نستعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

7-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (f. taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد محدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وثم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية

(http / / WW W . NAUSS . EDU . SA / AR)

7-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (h . Fayol) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، فلقد وجد فايول أن النشاط في الإدارة يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات

رئيسية هي: نشاطات فنية– نشاطات تجارية– نشاطات مالية – نشاطات أمنية– نشاطات محاسبية – نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة وقسمها إلى خمسة عناصر هي:

التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – الرقابة.

كما وضع أربع عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنهما تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: تقسيم السلطة – السلطة والمسؤولية – الانضباط في العمل – وحدة الأمر– وحدة الاتجاه – تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد– المكافآت المركزية – التسلسل الهرمي – النظام– المساواة – الاستقرار الوظيفي – الابتكار والمبادأة – العمل بروح الفريق. (http / / WW W . NAUSS . EDU . SA / AR)

7-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم كما، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم، وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية الممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات و قسمها على ثلاث أقسام هي :(السلطة البطولية – السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة).

هذا وتجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الإفراد دون اعتبار النواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية و تحسين الأداء.

7-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة على حد سواء وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره أنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا .

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه (ET . ALL .MAYO) التي أجريت في جامعة هوثورن (HOUTHORNE) بشركة جنرال الكتريك أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية ، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج و ارتفعت معدلات الإنتاجية كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس و إنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية ، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها انصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (KURT LEUIN) و التي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد. (http / / WW W . NAUSS . EDU . SA / AR)

7-5- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (ADAMS) على الافتراض أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بان مكافآت المنظمة كالراتب، الاحترام التقدير و المشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفق لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.

7-6- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم(VECTOR VROOM) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى

هذه الفوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه ، و يعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء أما التوقع فهو عبارة عن تعديد احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين ، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية : الدافع للأداء= منفعة العوائد x احتمال تحقق العوائد.

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم ، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

7-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W . OUCHI) بإجراء عدة دراسات و أبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من اجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، و توصل في نهاية الأمر إلى ما اسماه بنظرية (Z) و التي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من اجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها ، وان العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الأتي :

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين و الإدارة.

ب- الحذق و المهارة في التعامل والعمل ، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة و تعاون و اهتمام و دعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة و المودة في العمل فان ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتاي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.

(نفس الموقع السابق)

8- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء العامل و من بينها :

8-1- غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية و تفصيلية لأعمال و معدلات الإنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم ، وفي غياب أو محدودية استخدام معايير الأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديهما معايير و مؤشرات للإنتاج ويتساوى في ذلك الموظف الذي يؤدي و الذي يكون أداءه أو معدوما . (حمود بن مطلق العماج، 2003، ص، 67)

وهذا أما تؤكده دراسته (الغفاري) 1991 بعنوان تقويم الأداء و المكافآت المرتبطة بها في القطاع الحكومي و أسفرت نتائج الدراسة على:

أن عملية وضح الأهداف تؤدي غالبا إلى تحسين أداء الموظف و ذلك عندما تكون الأهداف محددة و معتدلة و مقبولة من طرف الموظف يجب اهتمام المنظمات بالمشاركة من قبل الرئيس والموظف في وضح أهداف الأداء و ذلك الزيادة فهم ما هو متوقع من الأداء.

(خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003، ص 84)

8-2- مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء و الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية و حدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على سواء إضافة إلى

الكثير من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية فمن العوامل الاجتماعية مثلا العادات و التقاليد كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة التعامل و عوامل مادية كالرواتب و الحوافز المادية و غيرها.

(حمود بن مطلق العماج 2003 ص، ص 68، 69)

وهذا ما أشارت إليه دراسة " المجلس الشورى" 1997 بعنوان تحليل بيئية العمل من وجهة نظر العاملين من الموظفين المجلس الشورى ، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 200 موظف و أسفرت نتائج الدراسة على 89 % من أفراد العينة يشعرون بدرجة من الرضا الوظيفي بزملائهم و رؤسائهم و 10 % من أفراد العينة يرغبون في زيادة فترة الراحة أثناء العمل .

(ماجد الليمع، حمودالسهلي ،2007، ص 68)

8-3- تأثير القائد على أداء العمال:

القائد يؤثر على أداء المرؤوسين من خلال ما يوفره من ظروف و إمكانيات و موارد لازمة للأداء و ذلك من خلال إعطاء المرؤوس العمل الذي يتناسب و قدراته و مهارته و توفير الموارد و المدخلات اللازمة للأداء و توفير الخدمات المعاونة من الآخرين و اللازمة لإنجاز العمل و بالتالي يمكن للقائد أن يؤثر على أداء العامل .

(أحمد صقر عاشور مرجع سابق ص 221)

كما يؤثر القائد أداء العمال من خلال مجموعة خصائص يجب أن يتصف بها للتأكيد على الانجاز :

- الاهتمام بالعمال و تفهم حاجاتهم
- مشاركة العمال في التنظيم بناء علاقات جيدة مع العمال
- تمييز المشرف بالفطنة والانتباه .
- الحرص على المراقبة ، التخطيط والتوجيه ، والتنسيق.

(يوسف عنصر، 2007، ص 178) .

8-4- الظروف الفيزيقية:

نقد الظروف الفيزيقية من أحد العوامل التي تؤثر على الأداء و من بين عواملها الضوء، الحرارة الظروف المرئية ظروف وضعية الأرضية التي يعمل فيها العامل كل هذه الظروف تؤثر على الأداء الجيد للعمال .

(محمد مسلم 2007، ص،149).

لذا فإن من أهم أكبر مسؤوليات الإدارة هي توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين، توفير بيئية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

(سعاد نايف برنوطي، 2004، ص 349/350).

عدم امتلاك الفرد للمهارات أو المعارف والتدريب الضروري للأداء العمل المطلوب منه هذا أيضا من مسؤولية الإدارة حيث يجب أن تتأكد من أنها تكلف الفرد بعمل يستطيع أن يقوم به.

8-5- عطب في الأجهزة والمعدات:

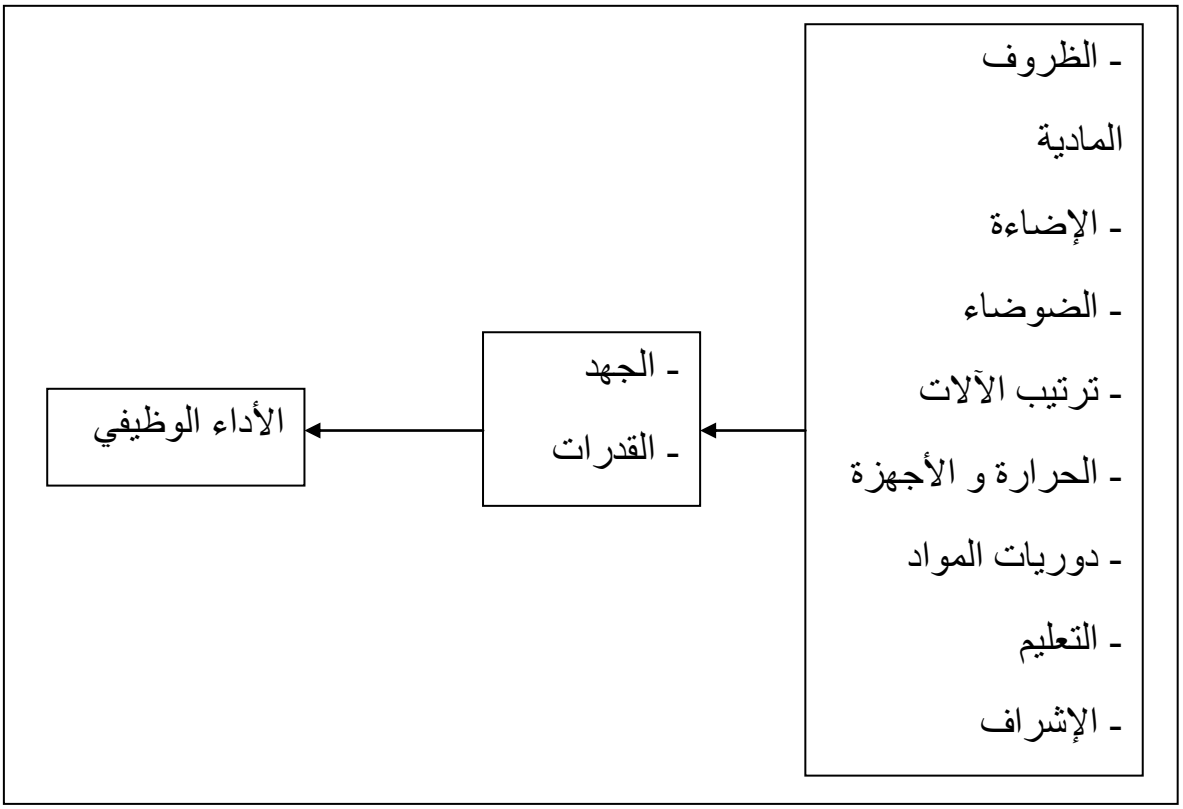
يؤدي إلى توقف العمل و بالتالي إنتاج وأداء ضعيف في هذه الحالة لا يمكن للمنظمة أن تحاسب على الأداء الضعيف وعليه إذا أرادت وضع نظام جيد للحوافز لا بد أن تتم قبل كل شيء من وجود نظام صيانة جيد يضمن أن تكون الأجهزة سليمة و يتم إصلاحها حال حصول عطب ما .

8-6- تأخر استلام الفرد للتوجيهات وأوامر العمل:

- نتيجة عدم قيام الإدارة بتجديد الوجبات المطلوبة من العاملين

- عدم ارتباط عمل الافرد بأدائهم لعملهم أو تنفيذهم له بطريقة غير سليمة مما ينعكس على أداء الفرد.

(سعاد نايف برنوطي مرجع سابق ص 350/ 349)



شكل رقم (5)

يمثل العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء. (راوية محمد حسن 2000 ص118).

9- طرق دراسة الاداء:

تبدأ الدراسة العلمية المنظمة للأداء في المجال الصناعي بفردريك تايلور ، لقد كان مدخل تايلور إلى دراسة العمل ومعايير النجاح التي طبقها على دراسات العمل بسيطة و مباشرة ، فالعمل الصناعي بالنسبة له كان مسألة إنجاز للأشياء كلما كان هذا الإنجاز أكثر وأسرع فاعلية كلما كان أفضل فالناس قد جاء و ليكسبوا قوتهم و كلما زاد كسبهم كلما كانوا أكثر رضا و إشباعا و كذا كان على الإدارة أن تخترع سبلا لجعل الأعمال تتم بفاعلية أكثر و بدون أي أضرار و مخاطر على صحة العمال ، لقد كان تأثير تايلور في الصناعة الأمريكية كبيرا في بداية القرن العشرين و كثيرا من أعضاء جمعية تايلور التي أسست و أسهمت في نشر أفكاره كانوا ينظرون إليه بإجلال عظيم . و قد كسب قدرا من

التأييد أدى إلى بحث كل الموضوع معرفة لجنة من مجلس الشيوخ الأمريكي. (حسن محمد عبد الرحمان، 2009، ص 157)

الأسس التي وضعها تايلور لدراسة جانبي الأداء على نحو موضعي :

1- أن الدراسات المفصلة و الموضوعية لأي مهن خاصة ستوفي بالقروض التي تتعلق بكيفية القيام بتلك المهمة على نحو أكفأ و عندما تختبر هذه القروض نجد أنها ستؤدي إلى تطوير الطرق و المناهج و التي تعتبر متقدمة جدا بالمقارنة مع الطرق المستحدثة بحيث يؤدي تطبيقها إلى زيادات كبيرة في الإنتاج دون زيادة في الجهد و التعب.

2- أنه يتعلق بتجريد الأداء من الجوانب الشخصية المتعلقة بشخصية العامل مشاعره، أسرته، راحته، سعادته. هذا إذا أردنا تنفيذ الأداء بطريقة فعالة .

و في الأداء لا بد من أن نأخذ في الإعتبار هذان الجانبان :

فمن ناحية أدت دراسات الأداء إلى تحسينات هامة في الأداء بالنسبة لكل أنواع المهام و ليس فقط في العمليات الصناعية البسيطة المتكررة و إنما بالنسبة للمهام الصناعية معقدة كذلك و من ناحية أخرى فإن الأداء الذي ندرسه إنما هو سلوك و كائن بشري كامل و تنظيم جسمي ، نفسي ، عقلي ، حركي ، اجتماعي متكامل و أن تجريده من العمليات الحسية و العقلية المطلوبة للمهمة التي سيقوم بأدائها و إسقاط لكل الجوانب الأخرى للفرد كأهدافه وطموحه و إدراكه للآخرين استجابته غير مرتبطة بالأداء و ما إذا كان لكل هذه الجوانب مرغوب فيها من عدمه فهي مسألة اختلفت فيها وجهات النظر و بشكل عام فإن أي مهمة تسبح موضوعا لدراسة الأداء لابد أن تأخذ في اعتبارها شخصية العامل و ما ينظمها من مكونات مؤدية إلى راحة العامل و كرامته و سعادته و يمكن أن يقال أنه لا يوجد حكم قيمي في إجراء الدراسة خاصة بالنسبة للعمليات النفسية المرتبطة بالمهمة و هذا يمكن تبريره على أساس أنه يسهم في توفير الوقت و الجهد و التعب الذي يمكن أن يتحقق و من هذه الزاوية فإن استغرق العامل لمدة نصف في مهمة ما أي كانت يمكن إنجازها دون المزيد من التعب و الجهد في مدة عشر دقائق فقط إذا تمت مراعاة العوامل الشخصية للعامل.

(حسن محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص- ص 178- 180).

10- أهداف دراسة الأداء الوظيفي:

إن المنظمات توجد لتحقيق الأهداف وإذا غابت الأهداف المنظمة تصبح بلا غاية و بالتالي فإن أي مقياس لفاعلية المنظمة يكون بين أدائها الفعلي والمعايير المستويات التي حدها كأهداف وهي :

10-1- على مستوى المنظمة:

• إيجاد مناخ ملائم في الثقة و التعامل الأخلاقي .

• رفع مستوى العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم .

• مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات (محمد الصيرفي، 2007، ص 133).

• التعرف على مسببات المواطن القوة تنظيميا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائه أوتصميم العمل على تدعيمها والتعرف على موطن الضعف ومحاولة القضاءعليها.(محمد حافظ حجازي2007ص 272).

• المساعدة في تحديد الترقية أو التنقل أو الفصل أو المكافآت وغير ذلك من الحوافز أوالعقوبات.

• اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة

• مساعدة المتشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم كيف يمكن أن يقيم الرؤوس مرؤوسيهم . (فاروق عبد فيليه، محمد مجيد، 2005، ص 267).

10-2- على مستوى المديرين (المشرفين):

• تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .

• دفع المدرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم. (محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص 133)

10-3- على مستوى الفرد العامل:

• دفع العاملين بإجتهاد وجدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم .

• شعورالعاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

(محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 133)

11- قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي المنظمات الأعمال حيث تتم هذه المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف أخر حيث يتوقع نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها ، كون عملية قياس الأداء الوظيفي من عناصر العملية الإدارية وذلك لأهميته في تزويد الإدارة معلومات وبيانات تعتبر غاية في الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة ، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين :

المجال الأول: يتعلق بقياس مدى أدائهم وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوبة منهم للقيام بها

المجال الثاني: يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به ، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي أنه " عملية قياس الانجاز الوظيفي لموظف ما ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي".

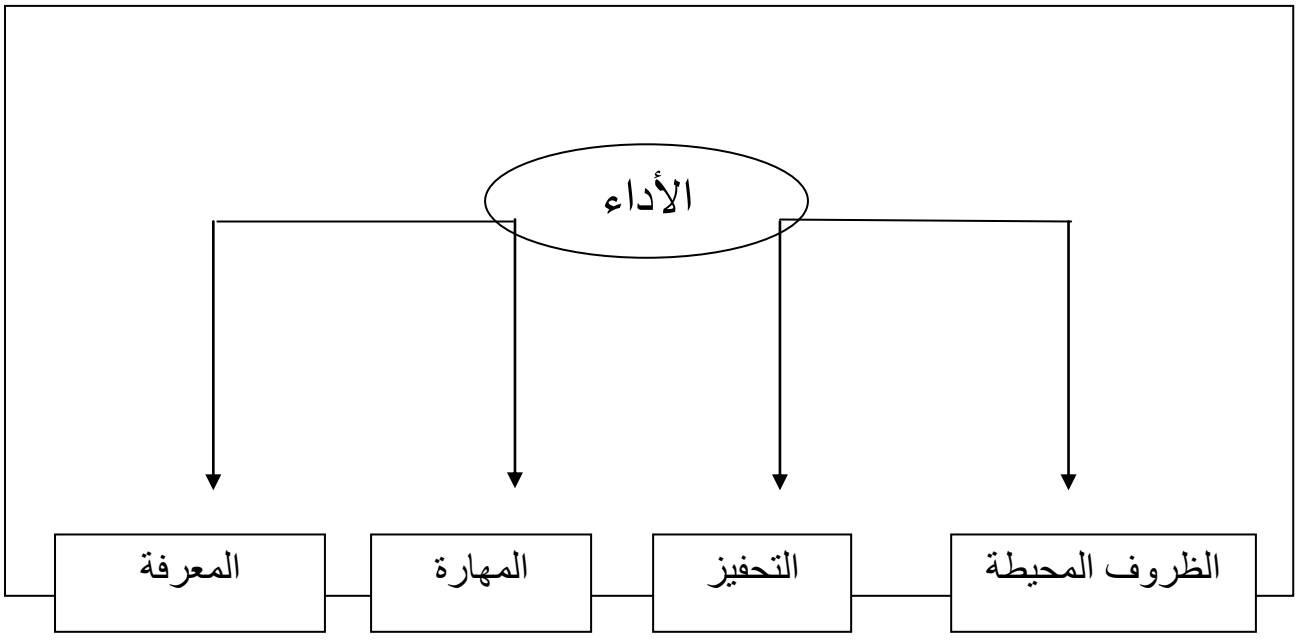
(موسى اللوزي، 2002، ص ، 213)

12 - أسباب انخفاض الأداء الوظيفي:

في عام 1978 وجد توماس جيلبرت (gilbert thomes) أن الأسباب التي تجعل الأفراد لا يؤدي بكفاءة ترجع إلى مجموعة من الأخطاء :

- معلومات أو مصادر رئيسية غير دقيقة .
- ظروف عمل متغيرة أو أدوات غير دقيقة.
- حوافز ضعيفة (قلة التحفيز)
- قلة المعرفة.

مع ملاحظة أن معظم الأفراد يريدون أن يتم أن يتم انجاز أعمالهم على خير ما يرام لذا فعادة تكون أسباب القصور في عالية الوضوح عند إجراء التحليل اللازم و باستخدام المعلومات الناتجة ن التحليل يمكننا إيجاد السبب لأي قصور في الأداء



شكل رقم (6) يمثل مخطط يوضح أسباب انخفاض الأداء الوظيفي.

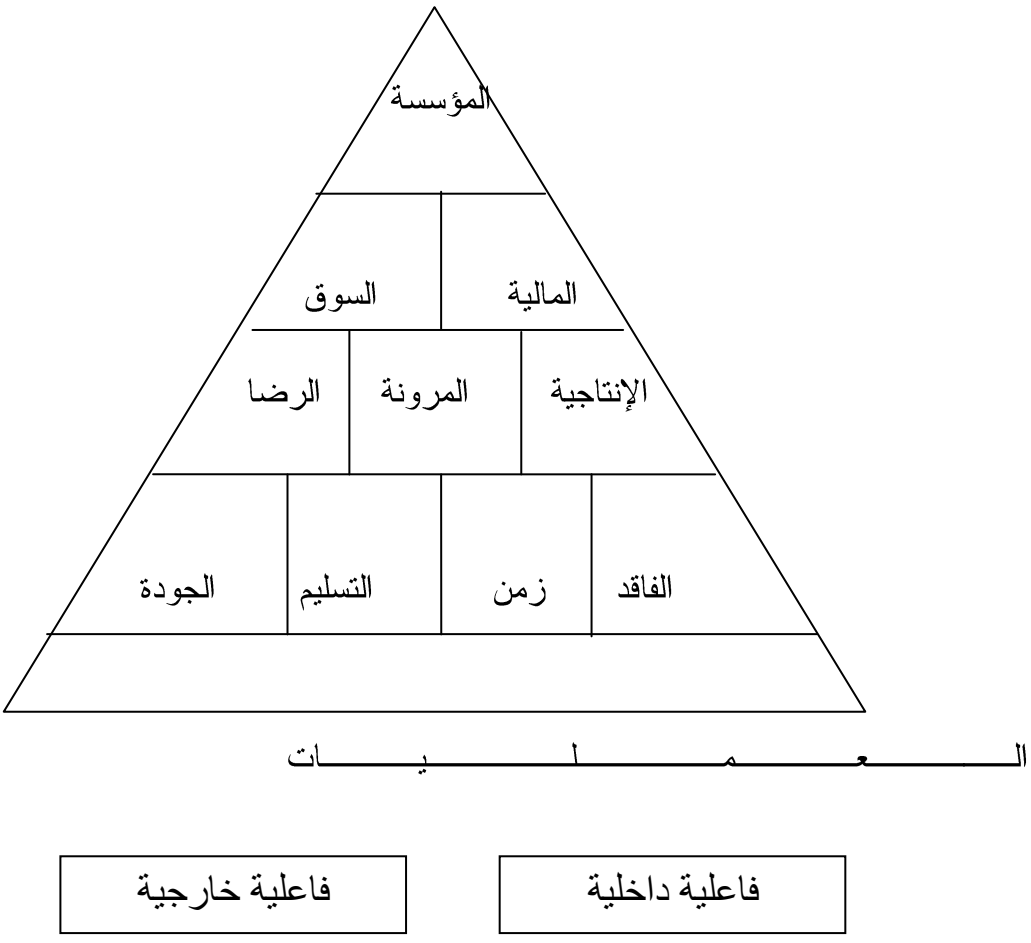
(خالد العامري، مرجع سابق، ص 12).

13- إجراءات تحسين الأداء:

إن واحد من أهم أهداف عملية تقويم الأداء و إدارة الأداء تحسين الأداء من خلال التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية المشاكل الأداء
- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول .
- الاتصالات المباشرة بين المشرفين و العاملين (سهيلة محمد عباس ، 2003، ص 157)

وقد قدم كلفيرتال (makheaitrotal) و زملائه 1990 نموذجا أطلقوا عليه اسم هرم الأداء.



شكل رقم (7)يمثل هرم الأداء عند ماكليفرتال (سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 158).

ونلاحظ أن هرم الأداء يقوم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و الهندسة الصناعية و حاسبة الأنشطة ويصورهم الأداء شركة عند أربعة مستويات مختلفة ويوفر هيكلا لنظام اتصال ذي اتجاهين ولازم لترسيخ رؤية الشركة الشاملة على مختلف مستويات المنظمة وهنا نستنتج أن بفاعلية الأداء التنظيمي يتم تفعيل عمالها.

خلاصة الفصل :

إن توفير الجو الملائم لأداء الأعمال والوظائف داخل المؤسسة لا يعد سببا كافيا في أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالفعالية والكفاءة المطلوبة فعلا لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم الأداء الشخصي في محاولة للوقوف على مساهمة كل فرد في عملية الإنتاج، حيث تصبح نتائج التقييم أساسا للتقويم واتخاذ القرارات الملائمة لما يجب فعله في المستقبل، إذ أن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة وهذا سعيا منها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة مرؤوسيهم دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها، إن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

1- مجالات الدراسة.

1-1- المجال الزماني.

1-2- المجال البشري.

1-3- المجال المكاني.

2- المنهج المستخدم في الدراسة.

3- مجتمع وعينة الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات.

5- الأساليب الاحصائية.

خلاصة.

- **تمهيد**

إن قيمة النتائج التي يتحصل عليها أي باحث في دراسة ما ومدى صحتها يتوقف على الإجراءات التي اتبعها والأساليب التي استخدمها في موضوع دراسته، وهذا يتطلب منه عرض هذه الإجراءات والأساليب وتوضيح كيفية إتباعها وطريقة استخدامها.

ويعتبر الجانب الميداني بالغ الأهمية في موضوع الدراسة فهو يدعم ما جاء في الجانب النظري، ويثبت صحة أو خطأه، ولا بد على كل باحث أن يتحكم في المنهجية الميدانية، والعينية (حجمها، اختيارها، خصائصها)، والضبط الدقيق لأدوات جمع البيانات من الاختبارات والمقاييس المستخدمة في الدراسة، وخصائصها السيكومترية، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المحصل عليها.

1- منهج الدراسة:

إن تعدد المواضيع أدى إلى تعدد المناهج واختلافها، ولكن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه. (بوحوش، الذنبيات، 2002، ص92)

وتعرف المناهج في البحث العلمي "بأنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة موضوع البحث". (تركي رابح، 1984، ص107)

ونظرا للمشكل المطروح في دراستنا الحالية وهو معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج ، ارتأينا أن يكون المنهج المناسب لدراستنا الحالية هو المنهج الوصفي الارتباطي "كونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كميا أو كيفيا".

(جابر عبد الحميد، أحمد خيري كاظم، 1984، ص135)

وعلى هذا الأساس سيمكننا هذا المنهج – المنهج الوصفي الارتباطي – من معرفة العلاقة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج ، ، في مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال إتباع خطوات هذا المنهج.

2- حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية فيما يلي:

2-1- الحدود البشرية: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا والوسطى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعريريج والبالغ عددهم 600 عامل

2-2- الحدود المكانية للدراسة: لقد تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية ببرج بوعريريج مكانا لإجراء الدراسة الميدانية نظر لتوفر الشروط الملائمة لهذه الدراسة.

2-3- الحدود الزمنية: اجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019-2020 ابتداء من مارس 2020 بعد أخذ الموافقة من المؤسسة الاستشفائية العمومية لولاية برج بوعريريج.

3- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعلمة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

على أنها "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق التطرق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة".

(ماثيو دس، ص:26)

ولعل هذا راجع إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها الدراسة الاستطلاعية في البحث العلمي من خلال التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحث في بحثه، بالإضافة إلى معرفة مختلف الصعوبات والنقائص التي قد يصادفها أثناء التطبيق لتداركها فيما بعد، ولهذا أجريت الدراسة الاستطلاعية من أجل تحقيق ما يلي:

- تحديد ميدان الدراسة، وذلك من خلال النزول للميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق قصد تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء إجراء الدراسة الأساسية.

- تحديد عينة الدراسة، وذلك من خلال التعرف أكثر على مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

- بناء مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بولاية برج بوعريريج.

- التأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات، وذلك من خلال قياس الخصائص السيكومترية (صدق وثبات) لأدوات الدراسة بهدف التأكد من مدى ملائمتها وصلاحيته للاستخدام.

– الانطلاق الأولى في إجراء البحث الميداني ومنه تعد أفضل مساحة للباحث من اجل معرفة أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي.

ملاحظة: لم تجرى الدراسة الإستطلاعية نظرا لظروف وباء كورونا (كوفيد19)

4- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا والوسطى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر والبالغ 600 عامل

5- عينة الدراسة:

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي الأكبر، وعندما يتم اختيار العينة اختيارا مناسبا فإنه يمكن استخدام الوصف للمجتمع بقدر كبير من الثقة. (عبد الفتاح دويدار، 1994، ص 315)

ولقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 300 عامل حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وقد تمثلت عينة دراستنا في أطباء وممرضين مستشفى بوزيدي لخضر ببرج بوعريريج، حيث بلغ مجتمع الدراسة 130 طبيبا و170 ممرضا في مختلف المصالح للمؤسسة

6- أدوات الدراسة :

بغرض جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة, تم تصميم استبيان يحتوي على محورين الأول لقياس الرضا الوظيفي والثاني لقياس الأداء الوظيفي، وهذا بعد الاطلاع على بعض المصادر والمراجع والأدب النظري المتوفر, وبعض الاستبيانات التي تم الاطلاع عليها في الدراسات السابقة

وقد انقسم استبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

أ- القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي "الجنس، السن، الأقدمية، الصنف، الحالة المدنية".

ب- القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من جزئين (الجزء الأول خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على 14 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالاداء الوظيفي ويحتوي على 10 عبارات.

9- أساليب المعالجة الإحصائية:

بهدف الإجابة على فرضيات الدراسة، فقد تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا بتطبيق برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS وتمّثلت الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات فيما يلي:

أ – التكرارات والنسب المئوية.

ب – المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ج– التباين

ج – اختبار "ت" T test

د – معامل الارتباط بيرسون Pearson

- ملخص الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا إلى وصف المنهج المتبع، ثم ذكر حيثيات الدراسة الاستطلاعية التي تمثلت في ميدان الدراسة، ثم العينة (حجمها، وكيفية واختيارها وخصائصها)، ثم وصف شامل لأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية، وبعد تطرقنا لحيثيات الدراسة الاستطلاعية تطرقنا إلى إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي أسفرت عنها الدراسة، والتي سيتم عرضها ومناقشتها خلال الفصل الموالي.

الخاتمة:

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق، وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها.

ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته المادية والمعنوية وطاقاته والحصول على أفضل النتائج، دفعت بيئة العمل للمنظمة إلى تفهم أوضاع المورد البشري وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، وأدى بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته، ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى علاقته بالأداء الوظيفي للموارد البشرية، فقد اخترنا المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج – لإجراء الدراسة الميدانية في كونها مناسبة لبحثنا.

1. **النتائج:** من خلال الدراسات السابقة ومن خلال الملاحظة المباشرة ومن خلال معايشة ضروف العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر – برج بوعريريج – نفترض النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك رضا وظيفي متوسط نسبيا بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك أداء وظيفي متوسط نسبيا بالمؤسسة محل الدراسة.

2. الإقتراحات:

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- توفير الإمكانيات اللازمة للمورد البشري من أجل تحسين ظروف العمل.
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد في المؤسسة في مختلف الدرجات والرتب.
- ضرورة تكوين المورد البشري وذلك بتقديم تدريبات على مستوى المؤسسة لتحسين مستواه.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات التي تدور حول المؤسسة.
- تقديم حوافز وعلاوات للموظفين المواظبين في عملهم من أجل تحسين العمل مما يزيد في فترة العمل لمدى طويل.
- تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى تطوير المؤسسة من خلال الاحترام والتقدير من أجل تقديم الخدمات والحاجات للموارد البشرية.
- تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل لأداء جيد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

- أحمد صقر عاشور(1989)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية(ب.ط)، بيروت،لبنان
- أشرف محمد عبد الغني (2001)،علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي،(ب، ط) الإسكندرية ، مصر.
- بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.
- جابرعبد الحميد جابر وأحمد خيري كاظم (1984)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دارالنهضة العربية، القاهرة.
- حسن محمد عبد الرحمان(2009)،علم النفس الصناعي، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر،الإسكندرية.
- خالد العامري، كيف تحسن من أداء موظفيك،ب ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع ،بدون سنة طبع.
- درة عبد الباري ابراهيم(1982) ،العامل البشري والإنتاجية في المؤسسة العامة، ب ط، دار الفرقان للنشر و التوزيع عمان
- راوية محمد حسن(2000)، إدارة الموارد البشرية ،ب ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة.
- راوية حسن(2004)السلوك الإنساني المعاصر الدار الجامعية (ب ط) الاسكندرية مصر.
- سعاد نائف البرنوطي(2000)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط2، دار وائل الأردن(2004)
- سهيلة محمد عباس (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، (ب ط)،عمان، الأردن.
- شعبان علي حسن السيسي (2002)،علم النفس، المكتب الجامعي الحديث ،(ب ط)،الاسكندرية، مصر.
- طريف شوقي (ب ت)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- طلعت إبراهيم لطفي (1993)، علم الإجتماع والتنظيم، مكتبة غريب(ب ط)،القاهرة/ مصر.

-عبد الرحمن محمد العيسوي (1974)، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان.

- عزت عبد العظيم الطويل (1999)، معالم علم النفس المعاصر، الدار المعرفية الجامعية (ب ط)، الاسكندرية، مصر.

- فاروق عبد فيليه و محمد مجيد(2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة ،عمان.

- محمد الصيرفي (2007)، السلوك الإداري، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر

- محمد حافظ الحجازي (2007)، إدارة الموارد البشرية، (ب ط)، دار الوفاء، القاهرة.

- محمد سعيد أنور سلطان (2004)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، (ب ط) ، الإسكندرية، مصر.

- مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، (ب ط)، الجزائر.

- موسى اللوزي(2002)، التنظيم و إجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن .

- يوسف عنصر(2007)، الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، (ب ط)، مخبر علم الإجتماع و الإتصال الجزائر.

ب- الرسائل الجامعية والمجلات:

- الصغير (2002) "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة غير منشورة ،الرياض، المملكة.ع.س.

- السكران (2004، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، دغ م،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة الجزائر، العدد09(2010_2009).

- بشرى عباس محمد ، تأثير الرضا الوظيفي في الاداء الوظيفي – دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات – بكلية الصيدلة، جامعة بغداد، سنة 2015.

- حبيبة محمد دفع الله أحمد ، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، دراسة حالة من الفترة 2003 إلى 2006، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، معهد دراسات الادارة العامة والحكم الاتحادي، سنة 2007.

- حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض(2003).

- خالد بن عبد الله الحنيطة ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الحكومية الأمنية، رسالة ماجيستيرفي العلوم الأمنية، الرياض(2004).

- طلال عبد الملك الشريف "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"رسالة ماجيستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض(2004).

- ناصر بن محمد بن عقيل "العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاص، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، الرياض(2006).

- ماجد اللميع محمود السهيلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجيستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(2007).

- عبد الغني تغلابت وعمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس – ولاية باتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، بجامعة باتنة 1، الحاج لخضر، جوان،2017

- صيبان ايمان وبوشيخي عائشة ، أثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة سواتين لإنتاج النسيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان،الجزائر، 2016.

ج- المواقع الإلكترونية:

http://Hrdiscussion.com/hr1630.Html.

http://26sep.net/newsweekarticle.php?

http://www.NAUSS.EDU.SA/AR

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج –

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس **تخصص:** عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان

تحية طيبة؛

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية الموسومة ب: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر–برج بوعريريج- نرجوا منكم المساهمة القيمة والفعالة في إثراء هذا الموضوع، بالإجابة على الأسئلة التي تتضمن الاستبيان الآتي.

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذا نرجو منكم الإجابة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة.

فلكم جزيل الشكر مسبقا

الطالبة: زهراوي نسرين المشرف: د.لفقير علي

شكرا على تعاونكم

1: معلومات شخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

أقل من 30 سنة ☐ 30- 40 ☐

41- 50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐

الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ 05- 10 ☐

11- 20 ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المهنة:

طبيب ☐ ممرض ☐

إداري ☐ عامل مهني ☐

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الرضا الوظيفي						
1	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول					
2	الأجر الذي أتحصل عليه يسد حاجياتي					
3	سياسة الأجور المتبعة عادلة					
4	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل فيها					
5	أجري يتوافق مع مستوى المعيشة					
6	أنا راض على توزيع المهام بين الموظفين					
7	لدي علاقة ودية مع المسؤولين					
8	وظيفتي تمنحني تقديرا مع الآخرين					
9	منح الترقيات يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي					
10	مكان العمل مريح ويشعرني بالاطمئنان					
11	توفر المؤسسة مناخ ملائم وآمن من الأخطار المهنية للموظفين					

12	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل بها					
الأداء						
13	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي.					
14	إن المكان الذي أعمل فيه يتناسب وخبرتي ومؤهلاتي يجعلني أؤدي مهامي على أحسن وجه.					
15	إيجاد الوقت المناسب لإنجاز الأعمال.					
16	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال وأحرص على تحسين أدائي.					
17	ترتكز المؤسسة على أدائي وليس الأخطاء التي أرتكبها.					
18	عدم الاهتمام بأدائي يؤدي بي إلى انخفاض مستواي في العمل.					
19	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه.					
20	تساهم بعض القوانين للمؤسسة في تحسين أدائي.					