



الموضوع:

محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء  
الموظفين في المؤسسة  
دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بجزر

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:  
وعيل مولود

من إعداد الطالبة:  
زويش سامية

لجنة المناقشة:

أ. بتيت أحمد.....رئيسا

أ. وعيل مولود.....مشرفا

أ. مدات جمال.....مناقشا

السنة الجامعية 2013/2014

## كلمة شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الأستاذ أوعيل مولود الذي كان نعم الأستاذ والموجه بنصائه القيمة

في إتمام هذه المذكرة وجزاه الله كل خير، كما اشكر جميع أساتذة ثانوية أمزيل أحمد بجزر على كل

المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال البحث، إلى كل أعضاء المناقشة

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

## إهداء

أهدي هذا العمل لمن كان لهما الفضل عليّ بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والديّ أطل الله في عمرهما وأبقاهما بصحة وعافية

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء خاصة الأخ مراد، نادية ونبيلة

إلى رفيق دربي زوجي وعائلته الكريمة

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

# الفهرس العام

## الفهرس العام

|         |                |
|---------|----------------|
| -       | البسملة        |
| -       | الشكر والإهداء |
| II-I    | الفهرس العام   |
| V-IV    | قائمة الأشكال  |
| VII-VII | قائمة الجداول  |
| X       | قائمة الملاحق  |
| أ-و     | مقدمة          |

### الفصل الأول: محددات الرضا الوظيفي

|    |   |
|----|---|
| 02 | تمهيد   |
| 03 | المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي                        |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي                           |
| 06 | المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي      |
| 16 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي             |
| 18 | المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي و علاقته ببعض نواتج العمل |
| 18 | المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي                     |
| 24 | المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي                         |
| 26 | المطلب الثالث: علاقة الرضا ببعض نواتج العمل                 |
| 29 | المبحث الثالث: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي                  |
| 29 | المطلب الأول: الأجر وفرص الترقية                            |
| 32 | المطلب الثاني: العوامل الاجتماعية والشخصية                  |
| 36 | المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بالعمل والعوامل الفيزيائية  |
| 39 | خلاصة   |

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

|     |  |
|-----|--|
| 41  | تمهيد  |
| 42  | المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي   |
| 42  | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره   |
| 48  | المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي   |
| 49  | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي  |
| 52  | المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي  |
| 52  | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي   |
| 57  | المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه  |
| 70  | المطلب الثالث: أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي   |
| 72  | المطلب الرابع: صعوبات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي  |
| 73  | المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي   |
| 73  | المطلب الأول: الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي   |
| 76  | المطلب الثاني: الثقافة والولاء التنظيمي وأثرهما على الأداء الوظيفي                                   |
| 79  | المطلب الثالث: الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي   |
| 81  | خلاصة  |
|     | <b>الفصل الثالث: أثر محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للأساتذة في ثانوية أمزيل أحمد بجزر.</b> |
| 83  | تمهيد  |
| 84  | المبحث الأول: تقديم عام لثانوية أمزيل أحمد بجزر  |
| 84  | المطلب الأول: التعريف بثانوية أمزيل أحمد بجزر  |
| 85  | المطلب الثاني: أهداف ومهام ثانوية أمزيل أحمد بجزر  |
| 87  | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للثانوية  |
| 89  | المبحث الثاني: الدراسة الميدانية   |
| 89  | المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية  |
| 91  | المطلب الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للأساتذة  |
| 118 | خلاصة  |
| 120 | خاتمة  |
| 125 | قائمة المراجع  |

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان  | الرقم   |
|--------|--|---------|
| 07     | تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو           | (1،1)   |
| 09     | هرم الحاجات لألدرفر                            | (1،2)   |
| 11     | محتوى نظرية هرزبرج (نظرية العاملين)            | (3، 1)  |
| 13     | خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة               | (4، 1)  |
| 15     | نظرية فروم للتوقع                              | (5، 1)  |
| 47     | عناصر أداء الموظف                              | (1، 2)  |
| 49     | العوامل البيئية التي تعمل وتؤثر في الأداء      | (2، 2)  |
| 50     | العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله       | (3، 2)  |
| 59     | خطوات تقييم الأداء                             | (4، 2)  |
| 64     | منحنى التوزيع الإحصائي                         | (5، 2)  |
| 75     | علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة  | (6، 2)  |
| 77     | تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين      | (7، 2)  |
| 80     | العلاقة بين الحوافز والأداء                    | (8، 2)  |
| 88     | الهيكل التنظيمي للمؤسسة                        | (1، 3)  |
| 92     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس         | (2، 3)  |
| 92     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن          | (3، 3)  |
| 93     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصفة         | (4، 3)  |
| 93     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للأقدمية      | (5، 3)  |
| 94     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصنف         | (6، 3)  |
| 95     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول  | (7، 3)  |
| 96     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني | (8، 3)  |
| 97     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث | (9، 3)  |
| 98     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع | (10، 3) |
| 99     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس | (11، 3) |
| 100    | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس | (12، 3) |
| 100    | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع | (13، 3) |
| 101    | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن | (14، 3) |

|     |  |         |
|-----|--|---------|
| 101 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع     | (15، 3) |
| 102 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العاشر     | (16، 3) |
| 102 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الحادي عشر | (17، 3) |
| 103 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني عشر | (18، 3) |
| 104 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر | (19، 3) |
| 105 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر | (20، 3) |
| 106 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس عشر | (21، 3) |
| 107 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس عشر | (22، 3) |
| 108 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع عشر | (23، 3) |
| 108 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن عشر | (24، 3) |
| 109 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع عشر | (25، 3) |
| 110 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول      | (26، 3) |
| 110 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني     | (27، 3) |
| 111 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث     | (28، 3) |
| 111 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع     | (29، 3) |
| 112 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس     | (30، 3) |
| 112 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس     | (31، 3) |
| 113 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع     | (32، 3) |
| 114 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول      | (33، 3) |
| 115 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني     | (34، 3) |
| 116 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث     | (35، 3) |
| 116 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع     | (36، 3) |
| 117 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس     | (37، 3) |
| 117 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس     | (38، 3) |

# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان  |         |
|--------|--|---------|
| 60     | نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين                  | (1، 2)  |
| 61     | نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات                | (2، 2)  |
| 62     | بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل          | (3، 2)  |
| 68     | نموذج لأسئلة قوائم المراجعة                          | (4، 2)  |
| 70     | نموذج عبارات الاختبار الإلزامي                       | (5، 2)  |
| 74     | نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء       | (6، 2)  |
| 85     | الإمكانات المادية للمؤسسة                            | (1، 3)  |
| 85     | الإمكانات البشرية للمؤسسة                            | (2، 3)  |
| 91     | بعض المراجع المستعان بها في الحصول على الفقرات       | (3، 3)  |
| 92     | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس                   | (4، 3)  |
| 92     | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة السن                    | (5، 3)  |
| 93     | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الصفة                   | (6، 3)  |
| 93     | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الأقدمية في العمل       | (7، 3)  |
| 94     | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الصنف                   | (8، 3)  |
| 95     | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الأول      | (9، 3)  |
| 96     | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثاني     | (10، 3) |
| 97     | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثالث     | (11، 3) |
| 98     | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الرابع     | (12، 3) |
| 99     | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الخامس     | (13، 3) |
| 100    | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال السادس     | (14، 3) |
| 100    | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال السابع     | (15، 3) |
| 101    | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثامن     | (16، 3) |
| 101    | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال التاسع     | (17، 3) |
| 102    | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال العاشر     | (18، 3) |
| 103    | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الحادي عشر | (19، 3) |
| 103    | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثاني عشر | (20، 3) |
| 104    | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثالث عشر | (21، 3) |

|     |  |         |
|-----|--|---------|
| 105 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الرابع عشر | (22، 3) |
| 106 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الخامس عشر | (23، 3) |
| 107 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال السادس عشر | (24، 3) |
| 108 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال السابع عشر | (25، 3) |
| 108 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثامن عشر | (26، 3) |
| 109 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال التاسع عشر | (27، 3) |
| 100 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الأول      | (28، 3) |
| 110 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثاني     | (29، 3) |
| 111 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثالث     | (30، 3) |
| 112 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الرابع     | (31، 3) |
| 112 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الخامس     | (32، 3) |
| 113 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال السادس     | (33، 3) |
| 114 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال السابع     | (34، 3) |
| 115 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الأول      | (35، 3) |
| 116 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثاني     | (36، 3) |
| 116 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الثالث     | (37، 3) |
| 117 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الرابع     | (38، 3) |
| 117 | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال الخامس     | (39، 3) |
|     | النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال السادس     | (40، 3) |

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

| العنوان   | الرقم |
|---|-------|
| إستبيان   | 01    |
| استمارة تقييم منحة الأداء التربوي خاصة بموظفي التعليم | 02    |

# مقدمة

تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد البشرية، الآلات الأموال، المواد والمعلومات.

تعتبر الموارد البشرية من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحاول أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين بها، وإن نجاح أي مؤسسة تقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظفين لتتجسد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى إهتماماتها للسير في الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المسطرة، والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسات.

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

إن قرار الباحثين بأن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله والتي يمكن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه والمحددات الفاعلة عليه، وإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجع السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها وإستمرارها في محيطها الخارجي.

إن الأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات وهنا تزداد أهمية قيمة العمل، وإن الإهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين وزيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على الموظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة.

ولبلوغ أداء فعال يبقى مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا برضا الموظفين، هي النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا هذا تحت عنوان محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين لذا وجهنا إهتمامنا له.

## إشكالية الدراسة:

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بصفة عامة؟ وعلى أساتذة ثانوية أمزيل أمحمد بجزر بصفة خاصة؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وهل عوامل الرضا الوظيفي كالأجر، فرص الترقية، ظروف العمل..... إلخ تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟
2. ما مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي عناصره؟
3. ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين؟

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق البحث يمكننا طرح الفرضيات التالية:

1. الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة.
2. الأجر وفرص الترقية هما فقط من محددات الرضا الوظيفي.
3. الرضا الوظيفي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.

## أهمية الدراسة:

- معرفة أهمية محددات الرضا الوظيفي ومدى تأثيرها على تحديد مستوى أداء الموظفين

- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة ثانوية أمزيل أمحمد بجزر ولاية البويرة كون هذه الدراسة ميدانية.

## أهداف الدراسة:

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

- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مع التعرض إلى مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فيهم.
- إبراز الدور والقيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.
- أن الرضا الوظيفي له أهمية بالغة في المؤسسة ودوره في تفعيل أداء الأساتذة في المؤسسة التربوية.

- هدفنا من تقديم الاستبيان على أساتذة ثانوية أمزيل أحمد - حيزر - في الدراسة الميدانية لقياس مستوى رضاهم الوظيفي ومدى تأثيره على أدائهم بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي ينبغي على الإدارة و المسؤولين مراعاتها.

### أسباب إختيار الموضوع :

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع دون غيره والتي يمكننا تلخيصها في سببين إحداهما ذاتية والأخرى موضوعية .

#### الأسباب الذاتية :

1. الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
2. تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لزيادة مستوي رضاه وبالتالي رفع مستوي أدائه.
3. كوننا إطار في المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا، فهذه الدراسة تساعدنا على معرفة مدى رضا الأستاذ عن وظيفته، عن أجره، الظروف الفيزيكية (التهوية الإنارة... إلخ) أي بصفة عامة مدى رضاه عن مؤسسة وتأثير ذلك على أداءه التربوي، واستغلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة من أجل التحسين أكثر في محددات الرضا الوظيفي (الأجر، ظروف العمل... إلخ) التحفيز الأساتذة على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائهم التربوي.

#### الأسباب الموضوعية:

1. إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.
2. غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فعالية الرضا الوظيفي للموظفين.

#### حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:

#### 1- الحدود الموضوعية:

لقد إقتصر هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى تأثير محدداته المتمثلة في كل من (الأجر، فرص الترقية، العوامل الشخصية، العوامل الاجتماعية، العوامل المتعلقة بالعمل والظروف الفيزيكية) على الأداء الوظيفي للموظفين.

## 2- الحدود المكانية:

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على ثانوية أمزيل أحمد حيزر ولاية البويرة.

## 3- الحدود الزمنية:

لقد تمت هذه الدراسة خلال شهر مارس إلى غاية شهر أفريل من السداسي الثاني من الموسم الجامعي

2014/2013.

## وسائل وأدوات الدراسة:

لقد إعتدنا في البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانب النظري والتطبيقي.

أ- في الجانب النظري: للحصول على المعلومات تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي لكل من الكتب المجلات، المذكرات.... الخ ومختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع.

ب- في الجانب التطبيقي: للحصول على المعلومات تم الإعتماد على:

- الإستبيان لجمع لبيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه.

- المقابلة الشخصية مع بعض الأساتذة ولقد وظفنا مجموعة من الأدوات المتمثلة في:

- الجداول لعرض بعض المتغيرات، وتفريغ بيانات الإستبيانات الموزعة على أفراد العينة.

- إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الوثائق المتحصل عليها.

## الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في المكتبات والانترنت صادفنا الدراسات التالية:

**الدراسة الأولى:** دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية ، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي وقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين الرضا والأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية ، وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

### الدراسة الثانية:

دراسة على بن يحي الشهرري، تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2004.

حيث سعت هذه الدراسة إلى ما إذا كان هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية.

### الدراسة الثالثة:

دراسة شامي صليحة، تحت عنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، 2010/2009.

حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت إلى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانوا موظفين إداريين أم أساتذة.

### المصطلحات المفتاحية الواردة في الدراسة

لغرض إزالة أي غموض أو إلتباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في هذه الدراسة إرتأينا تعريفها:

**الرضا الوظيفي:** الحالة الشخصية للفرد والتي تعتبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

**الأداء الوظيفي:** حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين.

**الكفاءة (efficiency):** هي الإستعمال الأمثل للموارد.

**الفعالية (efficacité):** هي بلوغ الأهداف باستعمال الموارد المتاحة.

## المنهج المتبع في الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي إذ يعتبران أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر الأداء الوظيفي ومستويات الأداء الوظيفي للموظفين

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة التربوية الجزائرية متخذين ثانوية أمزيل محمد حيزر كنموذج.

## هيكل البحث ومشمولاته:

للإجابة على إشكالية الموضوع واختبار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي

يشتمل الجانب النظري على:

الفصل الأول: تحت عنوان "محددات الرضا الوظيفي" يتضمن ثلاثة مباحث تعالج مفاهيم حول الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة عليه، طرق قياسه، مؤثراته، علاقته ببعض نواتج العمل كالدوران الوظيفي، التغيب عن العمل، ... الخ. بالإضافة إلى التطرق إلى أهم محددات الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: تحت عنوان "الأداء الوظيفي" يتضمن ثلاثة مباحث تعالج مفاهيم حول الأداء الوظيفي، عناصره، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه، طرق تقييم الأداء الوظيفي، والمحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي من بينها الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي.

أما الفصل التطبيقي يشتمل على:

الفصل الثالث: تحت عنوان "أثر محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للأساتذة في ثانوية أمزيل محمد بحيزر، يتضمن مبحثين تعالج تقديم المؤسسة محل الدراسة (ثانوية أمزيل محمد -حيزر-) ومنهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية بالإضافة إلى تفرغ وتحليل الاستبيان الموجه لأفراد العينة المختارة (أساتذة الثانوية).

# الفصل الأول:

## محددات الرضا الوظيفي

## تمهيد:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له ، ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل.

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل، لا يمكن أن نتجاهل السياق الاجتماعي-الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، أما الرضا عن محيط العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم نحو الولاء والانتماء للمنظمة.

ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر واتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه، والبيئة المحيطة به، سوف نتناول في هذا الفصل محددات الرضا الوظيفي وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل
- المبحث الثالث: : عوامل ومحددات الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث، مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمراً صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل.

وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي، وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

## أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

## أ- تعريف الرضا:

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه: رآه أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه.<sup>1</sup>

أمّا اصطلاحاً: فيعرّف أمبل (Hample) الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف الذي قدمه أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقاً.

## ب- تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة، تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي، نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسي، أي لأن الشيء الذي يمكن أن يمثل رضا شخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر، بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلاً، عن كون الرضا عن هذا

1: ابن منظور، لسان العرب، ط4، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005، ص: 168.

2: عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص: 122.

الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه ستون (Stone) "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".<sup>1</sup>

أما الأستاذ لولر (Louler) "أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".<sup>2</sup>

أما ميدل ميست وهيت (Middlemist et Hitt, 1988) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين.<sup>3</sup>

وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.<sup>4</sup>

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن هم يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه، يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

1: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 196.

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

3: محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص: 195.

4: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 354.

## ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

## أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أنّ الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأنّ جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبّعة بشكل كافٍ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث أنّ المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

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

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأنّ وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

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

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع.

<sup>1</sup> : نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (م، غ)، جامعة الجزائر، 2005، ص ص: 191، 192.

## ثالثا: أشكال الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين:<sup>1</sup>

**الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضٍ أو غير راضٍ هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

**الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن ان تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

## المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم! وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ سوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث، والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإعادة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات الإنسانية، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## أولاً: نظريات الحاجات "Needs theory" وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية ماسلو "Masloue" نظرية ألدرف "Alderfer"، نظرية ماكلياند "McLelland"، من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة وهي كما يلي:<sup>2</sup>

## أ- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Masloue" وتفسير الرضا الوظيفي:

تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو (1954) حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيراً نفسياً وجسيمياً، وأن الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان وأنه

<sup>1</sup> - فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 221.

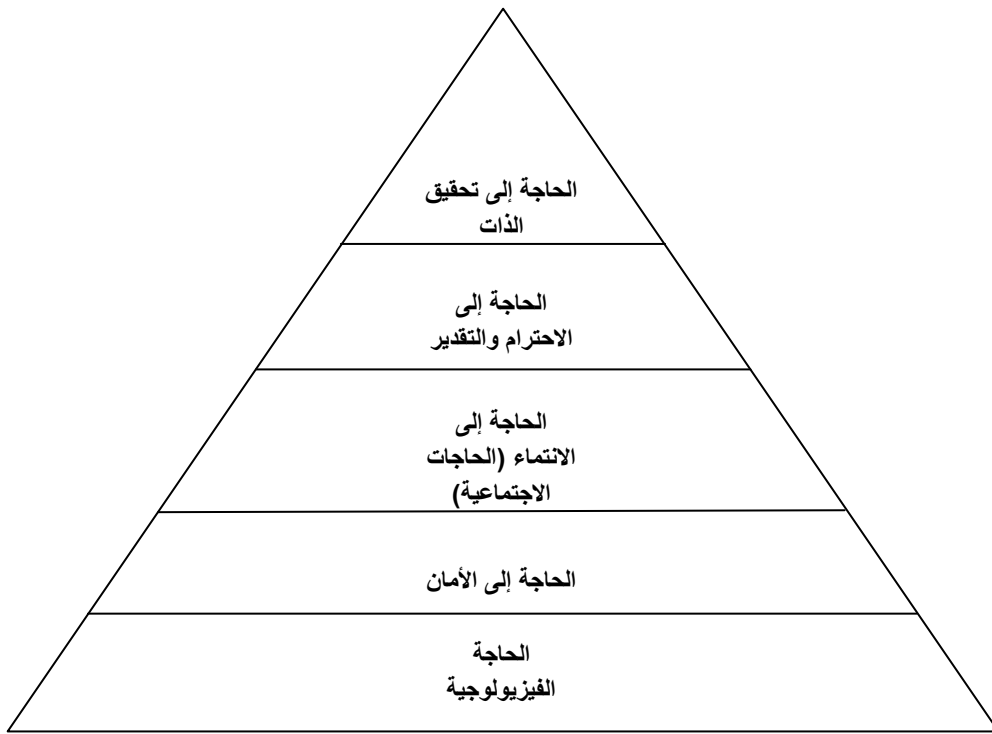
<sup>2</sup> - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 80.

كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

1. الحاجات الفيزيولوجية.
2. الحاجة إلى الأمان.
3. الحاجة إلى الانتماء.
4. الحاجة إلى الاحترام.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل رقم (1،1).

الشكل رقم (1،1): تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص: 70.

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص: 80.

يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:<sup>1</sup>

1. أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.
2. يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والألوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.
3. يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح. وهنا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها:<sup>2</sup>

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

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

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

### ب- نظرية الحاجات لألدرفر "Alderfer theory" وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 94.

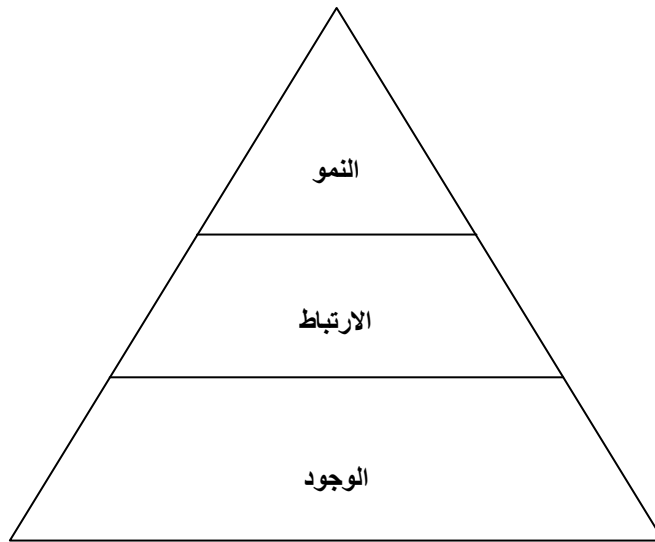
<sup>2</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 134، 135.

<sup>3</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 133.

1. حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
2. حاجات الارتباط: وتعبّر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
3. حاجات النمو: وتعبّر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

والشكل التالي يوضح النظرية.

الشكل رقم (1،2): هرم الحاجات لألدرفر.



المصدر: حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص: 132.

وتعتبر هذه النظرية مكملّة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أنّ نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنصّب إليه نظرية ماسلو.

ج- نظرية الحاجات الثلاثية (حاجات الإنجاز لماكلياند "Three needs theory" وتفسير الرضا الوظيفي:

اقترح ماكلياند أن هناك ثلاثة حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 140.

**1- الحاجة إلى الإنجاز Need for achievement:** وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكاناتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

**2- الحاجة إلى الانتماء Need for affiliation:** وهي الرغبة لتكوين علاقات الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

**3- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ (القوة) Need for power:** وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في سلوك الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص، وإشباع هذه الحاجة من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاث لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها:<sup>1</sup>

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع خبرات المورد البشري في الحياة.
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.
- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية إلى عدم الفعالية والفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.
- وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضئيل للانتماء.<sup>2</sup>
- وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محركا أساسيا لدافعية الموظف لأداء عمله.<sup>3</sup>

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، ألدرفر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

<sup>1</sup> - طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص: 645، 646.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص: 645، 646.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في ق 21، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص: 396.

## 2- نظرية العاملين (Two-factor theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

لقد قدم فريدريك هرزبرج (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>(1)</sup>

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكّر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين.

الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1،3): محتوى نظرية هرزبرج (نظرية العاملين).



المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 464.

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:<sup>3</sup>

1 - نفس المرجع السابق، ص: 392.

2 - جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 208.

3 - نفس المرجع السابق، ص: 208.

**1- المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين.
- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.
- فرص الترقية والتقدم في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

**2- المجموعة الثانية:** العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد وزملائه.
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين للإدارة إلا أنها لاقت بعض الانتقادات منها:<sup>1</sup>

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كفاية لحالة الرضا أو عدم الرضا.

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

<sup>1</sup> - صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص: 294.

## 3- نظريات المقارنة:

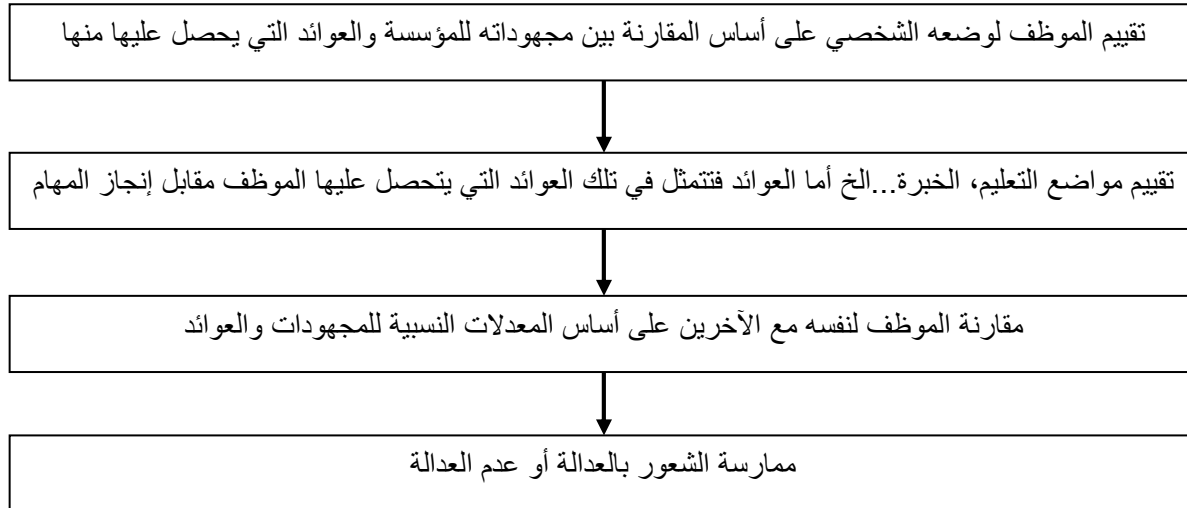
من خلال الإطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

## أ- نظرية العدالة (Equity theory, Adams 1963):

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها.<sup>1</sup>

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم (1،4): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



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

<sup>1</sup> - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص: 309.

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

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوط الأولى التي تكون فيها المقارنة بين جهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه الجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين جهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك الجهودات. الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطو الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي انه يستمر بتقديم نفس الجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن جهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية:<sup>1</sup>

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

### ب- نظرية التوقع (Vroom 1964):

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.<sup>2</sup> وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه، الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي:<sup>3</sup>

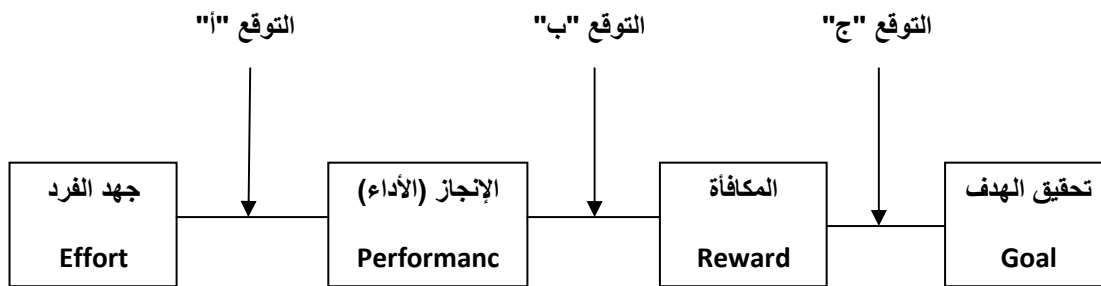
<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 216، 217.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 154.

<sup>3</sup> - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 133.

- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة): وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأنّ الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع.

الشكل رقم (1،5): نظرية فروم للتوقع.



المصدر: موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 112.

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية:<sup>1</sup>

- أ- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.
  - ب- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.
  - ج- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازها.
- لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعة ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 112.

## ج- نظرية القيمة للوك (Lock):

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء<sup>(1)</sup>:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له. ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{روك} = (\text{ر ف } 1) - \text{هـ} + 1 + (\text{ر ف } 2) - \text{هـ} + 2 + \dots$$

روك: الرضا الوظيفي الكلي.

(ر ف): الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

هـ: أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا

الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:<sup>3</sup>

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 168.

2 - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003، ص: 55.

3 - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص: 100، 99.

**1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها:** تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

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

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

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

**5- عوامل بيئية:** وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

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

**1- العوامل الذاتية:** وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

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

**الثاني:** قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

**2- العوامل التنظيمية:** تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

أ- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل

ب- الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشغلها من إشباع لحاجاته.

العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

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

### المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها، وأن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي واتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها ويمكن الإدارة أن تلتزم بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا فالعاملون يجمعون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل، ومن قم فإن القياس الدقيق للرضا يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم.

### المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

#### أ: المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

**1- الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم المتزلية والخاصة.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدد الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب.<sup>1</sup> إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:<sup>2</sup>

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

حيث: مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.  
متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.  
عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

## 2- ترك الخدمة:

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

<sup>1</sup> - محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص: 41، 42.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 405.

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.<sup>1</sup>

### 3- معدل الأمن والسلامة المهنية:

تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.<sup>2</sup>

#### ب: المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

### 1- طريقة ليكارت (Likert):

يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | أوافق بشدة |
| <input type="checkbox"/> | أوافق      |
| <input type="checkbox"/> | لم أقرر    |
| <input type="checkbox"/> | لا أوافق   |
| <input type="checkbox"/> | أعارض بشدة |

<sup>1</sup> - محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص: 42.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999، ص: 288، 289.

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء،<sup>1</sup> وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

1- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان .

2- إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.

3- إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص<sup>2</sup>.

ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

## 2- طريقة هرزبرغ ( Herzberg )

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

1. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريدها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

2. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.<sup>3</sup>

## 3- طريقة ثرستون Thurstone:

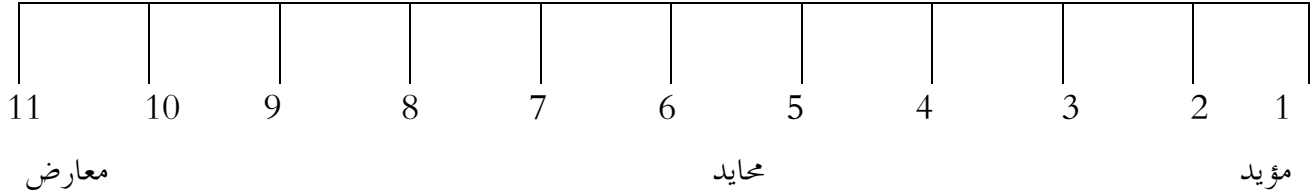
وضع كل من chave et thurstone عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأما تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

1 - محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص: 43.

2 - محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، 1999، ص ص: 122، 123.

3 - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص: 415، 416.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم إلى (11 قسما) أو فئة، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة 11، والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.

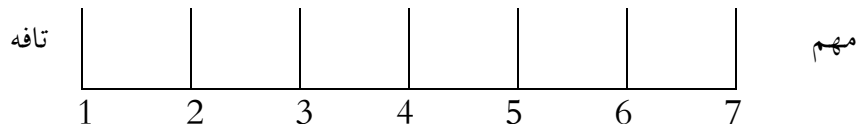
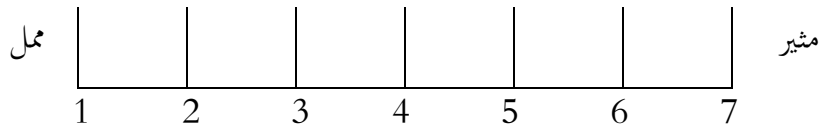


وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.<sup>1</sup>

#### 4- طريقة أوزجود (osgood)

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة



<sup>1</sup> - محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص: 44، 45.

وتجمع الدرجات التي أعطها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف... الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويولي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.<sup>1</sup>

#### 5- طريقة جثمان Guttman:

حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص: 414، 415.

<sup>2</sup> - محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق: ص ص: 123، 124.

## المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

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

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:<sup>1</sup>

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.

- تدهور الإنتاجية.

- التمارض لتسهيل عملية الغياب.

- اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

**1. التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقتنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية كي يواجهها أثناء عمله.<sup>2</sup>

**2. الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر

<sup>1</sup> - زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر 2000، ص 77.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 77.

بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.<sup>1</sup>

### 3. التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام

هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.<sup>2</sup>

4. الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف يعمل..... الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 205.

<sup>2</sup> - منصور فهد، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص: 141.

<sup>3</sup> - زين الدين ضياف، مرجع سابق، ص: 77.

## المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

حظي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا من تأثيرات مباشرة على سلوك الموظفين وعلى أدائهم اتجاه المؤسسة، حيث تشير الأبحاث العملية والدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سلبي على المؤسسة الذي يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها والتي تربطه بالرضا الوظيفي علاقة عكسية بحيث إذا ارتفع التغيب عن العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي، كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات وانتقال من مكان لآخر، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.

## أ. الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي و مقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير.....الخ. ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فانه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: "أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح". بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب العمل.<sup>1</sup>

## ب. الرضا الوظيفي وضغوط العمل

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه "الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 204، 205.

والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:<sup>1</sup>

وجد كل من ستيفي وجونز 1988م، أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لنساندر، وفولكس ونوبلت 1955، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديرهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19% أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموماً والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

وذكر مارييس وأرنيدت 1991 أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فإن ذلك سيؤدي لعدم الرضا الوظيفي، وإلى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية، وارتفاع سبب الغياب المتكرر، وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد 1992، أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب.

وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب إيجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء فضلاً عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لا بد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمرؤوسيه، وأكد العتبي 2000 وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل يكون ناتجاً عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلاً، ومع ذلك الشعور به سيقبل.

وكشف العتبي عن دراسة قام بها هندركس 1985 توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وفي دراسة سابقة له أجراها عام 1997 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم الأداء.

<sup>1</sup> - إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص: 78.

## ج. الرضا الوظيفي ودوران العمل

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولاً تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل:<sup>1</sup>

يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.

- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.

- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.

- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلباً على المؤسسة.

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

- **تكاليف التعيين:** وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات... الخ.

- **تكاليف التكوين:** وهي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

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

<sup>1</sup> - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة، ص: 133.

## المبحث الثالث: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي

رغم اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنية يكون العامل راض عن عمله، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل.

لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل ومحددات من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل ومن خلال هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي .

## المطلب الأول: الأجر و فرص الترقية

## أولاً: الأجر

## أ. تعريف الأجر:

يعرف الأجر كذلك على أنه: "الضمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاي الذي يبذله العامل في عمله.<sup>1</sup>

## ب. العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي

لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا نذكر منها (طومسن 1939 Thempson و (ميلر 1941 Miller)، (Miller 1941)، (Handels man Bennett stewart , super في أمريكا، Marriott,denerly في إنجلترا.

فكل هذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا عن العمل وفيما يلي سنعرض دراستين هامتين في هذا الجانب:<sup>2</sup>

فحسب Dyer و Theriault 1976 في دراستهما حول الرضا عن الأجر من خلال عينات متكونة من مديريين أمريكيين وكنديين، وذلك باستعمال الراتب لمقياس JDI

وقد أعطى أيضا للمديرين معلومات بشأن رواتبهم ومدخلاتهم الشخصية التي أتو بها للشركة مثل التدريب، الخبرة، الأداء، ..... الخ والأسبقية التي يشعرون بها فيما يتعلق بعدد من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ كان مستوى الأجر، فكلما زاد الأفراد الذين يتقاضون رواتب أكثر، كانوا راضين عن أجورهم على

<sup>1</sup> - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976، ص: 113.

<sup>2</sup> - عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي مفاهيم، نماذج ونظريات، د. ط، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، ليبيا، 1995، ص:

عكس المديرين الذين لا يعيرون اهتماما للحياة المعيشية عند وضع القرارات المتعلقة بالأجر، كانوا أقل رضا عن رواتبهم، وهنا توجد علاقة ايجابية بين الأجر ومستوى المعيشة.

أما الدراسة الأخرى التي تخص هذا الجانب فهي دراسة Weiner 1980 حول الرضا عن الأجر المأخوذ من مقاييس MSQ ولقد جمع الباحث معلومات كمتغيرات مستقلة فيما يخص اتجاهات العمال حول تكوين النقابات، الغياب، دوران العمل، وبحساب معامل الارتباط الثنائي لكل المتغيرات تبين أن:

العمال الأكثر رضا عن رواتبهم هم الأقل تفصيلا في اتجاهاتهم نحو تكوين النقابات، كما وجد أن العلاقة بين عدم الرضا والغياب علاقة ايجابية.

إلا أن (هيرزبرغ 1959) يرى بأن الأجر لا يؤدي إلى الرضا، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من الاستيلاء على الفرد، بمعنى الأجر غير هام أهمية العناصر الأخرى، لكن يؤكدون أيضا على ضرورته لصد مشاعر الاستياء بتوفيره للحاجات الأساسية للعيش، فلذلك فإن الخطأ الذي وقع فيه هؤلاء هو اعتبارهم الأجر وسيلة لإشباع الحاجات البيولوجية لا غير، وكأن الإنسان لا تتحكم فيه إلا هذه الحاجات.<sup>1</sup>

### ج. أهمية الأجر

يأتي الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية، ومتطلباتهم الاجتماعية.<sup>2</sup>

فالأجر إذن له اشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح، كما يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل انه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، وفضلا عن ذلك فان بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة فقد نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤدي في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 152.

<sup>2</sup> - شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص: 35.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 152.

## ثانيا: فرص الترقية

أ. تعريف الترقية: يمكن تعريف الترقية على أنها:<sup>1</sup>

انتقال الموظف إلى أعلى مع الزيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب، وتحسن في المركز الاجتماعي.

أو هي "انتقال الموظف في المنظمة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زياد في صعوبة الواجبات والمسؤوليات وتحسين في الأجر والمنصب والإمكانات".

أو هي "تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها، ويكون هذا التعيين مقرونا بنمو في الاختصاصات الوظيفية، وتغيير في الواجبات، وزيادة في المسؤوليات وزيادة في الراتب.

ما يلاحظ من التعاريف السابقة أن أغلبها يشترك في تحديد بعض الشروط الواجب توفرها في الترقية منها:

- رتبة ووظيفة أعلى، مسؤولية أكبر، أجر راتب أكبر، تتطلب مهارات أكبر، مكانة اجتماعية أعلى.

## ب: نظم الترقية:

إن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل، وعلى العموم هنالك ثلاث أنظمة للترقية هي:<sup>2</sup>

## 1. الترقية بالأقدمية:

وهي الترقية إلى الوظيفة الشاغرة، تكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية، أو في المنظمة دون النظر إلى قدراته.

## 2. الترقية بالجدارة:

تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف الأكثر كفاءة، بغض النظر عن أقدميته في الوظيفة الحالية.

## 3. الترقية بالأقدمية والجدارة:

يجمع بين النوعين السابقين الذكر ولهذا النظام عدة مزايا نذكرها فيما يلي:

. يساعد المنظمة في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.

<sup>1</sup> - إبراهيم بن محمد العبود، منصور عبد العزيز العشوق، تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية، د ط، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، د.س، ص: 21.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط02، دار الهدى، الجزائر، 1994، ص: 24.

. يحفز الموظفين إلى الاستمرار في الخدمة كما يحفزهم إلى الأداء الجيد.

. يحقق الرضا الوظيفي لقناعتهم بعدالة الترقية.

. يجد من التحيز والمحابات والمؤثرات الشخصية.

. تقدير الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة.

ونستنتج مما تقدم أن الترقية فرصة ينتظرها كل موظف لما تقدم له من امتيازات مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزا إيجابيا، يحقق الموظفين من خلاله الرضا الوظيفي.

### ج- علاقة الترقية بالرضا الوظيفي:

تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، فيشير فروم 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه.<sup>1</sup>

وخلاصة القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص للترقية، وأن تسعى لجعل الطموح العمال واقعيًا، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم.

### المطلب الثاني: العوامل الاجتماعية والشخصية

#### أولا : العوامل الاجتماعية

يمكن أن نلخصها في العوامل التالية:

#### أ- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 147.

على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية.<sup>1</sup>

إذن إن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

### ب- الثقافة العمالية:

يقصد بالثقافة العمالية تقديم خدمات، تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع وفي نشاطهم النقابي وعلاقتهم بالمجتمع القومي والدولي.<sup>3</sup>

وفي سير للآراء قام به الدكتور عبد العزيز رأسمال حول تقييم العمل والرضا عنه من خلال المستوى الثقافي، حيث توصل إلى أن أهم مؤشر يستحوذ على اهتمام العمال هو التنظيم الأحسن بنسبة 72.59%، وهو ما اعتبره الباحث مؤشرا يدل على النضج السياسي للعمال.<sup>4</sup>

### ج- الاتصالات في العمل (الاتصال التنظيمي):

يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس

إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة، وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل، وانعزال أفرادها مشاكلهم الخاصة وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.<sup>5</sup>

### د- نمط الإشراف:

إن أسلوب الإشراف والعلاقة القائمة بين المشرف والعمال تلعب الدور الكبير في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص: 156.

<sup>2</sup> - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، دون طبعة، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1984، ص: 173.

<sup>3</sup> - محمود عبد المولي، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، دون طبعة، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984، ص: 154.

<sup>4</sup> - عبد العزيز رأسمال، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 152.

<sup>5</sup> - محمود عبد المولي، مرجع سابق، ص: 158.

بحيث تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين الأشراف والرضا الوظيفي.

فالدراسة التي قامت بها جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت بجامعة أوهايو على نمط الإشراف السائد بين الرئيس لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها المشرف لمرؤوسيه مثل:

- الاهتمام الشخصي بهم وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال

- اهتمام وتفهم المشرف بكل القضايا ومشاكل العمال، وخاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.

أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لا غير، فإن هذا ينقص رضاهم، أي أنه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل.<sup>1</sup>

ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية:

أ. الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها.

ب. الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

جـ. تفويض سلطات وحرريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية.

وعموماً فإن نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي:

- كسب ولاء المرؤوسين

- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين

- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.

- المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم.

- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.

- التنسيق في إصدار الأوامر.

- الإلمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص: 155، 156.

## ثانيا: العوامل الشخصية

هناك عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه (الاستياء) لدى الفرد يمكن أن نوجزها في العناصر التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، مستوى الطموح، المنطقة السكنية... الخ وهي كالتالي:<sup>1</sup>

## أ- السن:

أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال، وبالتالي فالعمال الأكثر استياء من عملهم هم العمال الأصغر سنا، وأن الأكبر سنا هم الأكثر رضا.

## ب-الجنس:

إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما، لقد أشار كل من Hulin و Smith 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، وإنما لطبيعة التعليم والراتب ومدة الخدمة، وعلى حساب هذه الدراسة إذا ما تحكمتنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساوي، ولقد أكد هذا الرأي York و Sauser 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجدا أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا.

## ج- المستوى التعليمي:

تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرسوا إطلافاً، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين، ونتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا والاستياء.

## د- الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية

كما تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية والمنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلاً يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسياً، أما عن المنطقة السكنية (التنشئة الاجتماعية) فقد أثبتت بعض الدراسات بأن الريفيين يكونون أكثر رضا لانجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري.

إن للعوامل السابقة الذكر علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل اتجاه عمله، فهي عند كونها مناسبة تحقق راحته وشعوره بالسعادة، وبالتالي الرضا عن عمله، وعندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدمره وملله وبالتالي عدم رضاه.

<sup>1</sup> - بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص: 64، 65.

## المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بالعمل والعوامل الفيزيائية

## أولاً: العوامل المرتبطة بالعمل

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالعمل في حد ذاته، والتي لها الدور في تحديد الرضا عن العمل لدى العامل وهذه العوامل هي:<sup>1</sup>

## أ- ساعات العمل:

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع اجتماعي في معظم البلدان الأوروبية، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية، وتتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، والقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة. كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.

## ب- محتوى العمل:

لم تظهر الدراسات في مجال محتوى العمل وتأثيره على الرضا الأفراد إلا حديثاً، أي حتى ظهور دراسة - هيرزبرغ- والتي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل وهي فرص الانجاز، الترقية، طبيعة أنشطة العمل، تقدير الآخرين لأداء الفرد، وهذه المتغيرات هي التي لها تأثير على رضا الأفراد.

لكن في الواقع هنالك عوامل فرعية تدخل في هذا الإطار، والتي تزيد أو تخفض من درجة الرضا عن العمل ومنها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص: 154.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 152، 153.

## ج- درجة تنوع المهام

فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا عند العمال، وذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا يقلل من الملل، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل وإلا حدث العكس، إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمال ذوي مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة.

## د- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

يمكن القول بأنه تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، حيث يفترض - فروم 1964 أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي تؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل، أو فرض نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد، فلا يأخذ في الاعتبار اختلاف هؤلاء الأفراد Vitels 1932 وبالتالي فهو يخلق مشكلات تكييف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم.

## هـ- استخدام الفرد لقدراته

فكلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل وعمما يقدمه من مجهود، ولقد أكدت ذلك نتائج دراسات كل من: "بروفي 1959- فروم 1962 - كورنهورس 1964 وحسب تصور ماسلوا فان استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق الذات.

## و- خبرات النجاح والفشل

فبالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا، فان لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عمله وقدراته، بمعنى كلما تصور الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل، والعكس بالنسبة للفشل، ويمكن أن نتحدث هنا عن مستوى الطموح، فكلما حقق له عمله مستوى معين من طموحاته، كلما تحركت لديه مشاعر السعادة والرضا.

## ثانياً: العوامل الفيزيائية

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله، واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه. إذن فالعوامل الفيزيائية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد، وتؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، وينعكس ذلك على سلوكه، وعلى أدائه وعن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله<sup>1</sup>. وأهم ظروف ومناخ العمل المادي التي هي بحاجة إلى تحسين ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - بوذن نبيلة، مرجع سابق، ص: 60، 61.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 61، 62.

## أ- الإضاءة:

من المسلم أن العمل لا يتم إلا تحت مستوى جيد من الإضاءة، وأن الأعمال بمستوياتها المختلفة تحتاج إلى مستويات مختلفة من الإضاءة، ويجب أن نعلم أن ثمة مهن صناعية تحتاج إلى وظائف بصرية قوية وإنارة عالية. فتشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجا متميزا من حيث الكم والكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمال، وتقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث، مما قد يؤدي بذلك إلى رضاه عن العمل.

## ب- الضوضاء:

مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدار العمل والإنتاج، وخاصة بنسبة للأعمال التي تعتمد على الجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن، وعدم تركيزه والى الإجهاد العصبي. وفي بعض الأعمال التي ينتج عنها ضجيج مرتفع جدا قد يؤدي ذلك بالتدرج إلى ضعف السمع، لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة بتخفيف هذه الأصوات المرتفعة حفاظا على سمع العاملين فيها. ويمكن القول بأن هناك وسائل متعددة تستخدم لتخفيف حدة الضوضاء أهمها:

- عزل الآلات التي تصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة .
- استخدام مواد ماصة، وعازلة للصوت تغلق بها الجدران والسقوف.
- تركيب أجزاء ميكانيكية على الآلات التي تصدر أصوات مزعجة للتخفيف من حدتها.
- تصميم واقيات للأذن وإدخال فترات الراحة لغرض حماية العمال من الإجهاد.

## ج- تلوث الهواء الداخلي

يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن أن نحصرها أساسا في طبيعة العمل نفسه كالبخار، والدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، ولا شك أن هذا التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين ويهدد سلامتهم، لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل، وتركيب أجهزة تقنية، أو استخدام كامات واقية.

إذن فالظروف الفيزيائية الجيدة تساهم في خلق رضا العمال عن أعمالهم، فبقدر ما تتحسن هذه الظروف بقدر ما يزداد حماس الفرد للعمل لبذل جهود مكثفة في أدائه لعمله.

## الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء، حيث بينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له، كما أن له خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد، والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للموظف، المؤسسة، المجتمع، وكذا أنواعه.

كما رأينا في هذا الفصل عدة نظريات فسرت الرضا الوظيفي، من بينها نظريات الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين لهرزبرغ، نظرية القيمة وغيرها من النظريات، والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه منها: الأجر، الترقية،... الخ، فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

إضافة إلى ذلك قدمنا من خلال هذا الفصل طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي، والتي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي، لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، وأهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية والذاتية، الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل ترك الخدمة، معدل الغياب، والثانية أساسها إعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، فعلى المؤسسة الاعتماد على المقاييس بأكثر دقة وتحليل لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل ومعالجته، كما عرضنا أيضا خلال هذا الفصل العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض نواتج العمل كالتغيب عن العمل، دوران العمل، ووجدنا أنها ترتبط عكسيا بالرضا الوظيفي.

وفي نهاية الفصل تطرقنا إلى محددات الرضا الوظيفي والتي لها دور كبير في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين كالأجر فرص الترقية، ساعات العمل، العوامل الفيزيائية... الخ.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

## تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي وما زال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمي، الميول الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل وييسر إجراءاته وخطواته حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثًا متواصلًا عن الحلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، اشتراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة، والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة تحسين معدلات الأداء.

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي ثم تم عرض بعض المحددات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين من بينها الرضا الوظيفي، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحث والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

نعالج في هذا البحث ماهية الأداء الوظيفي أين تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي والفرق بينه وبين المصطلحات التي توحى في إجمالها في الأداء بالإضافة إلى التعرض عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

## - مفهوم الأداء الوظيفي

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

## أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف حسن: "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق و يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

يعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>2</sup>

تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص 216.

<sup>2</sup> - أحمد صقرعاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص: 25، 26.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة بين كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

يعرفه آخرون على أنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".<sup>1</sup>

يعرفه آخرون على أنه: جهد متسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.<sup>2</sup>

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة وقدرة وخبرة العاملين.

كما يقصد بالأداء: الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة.<sup>3</sup>

يعبر هذا التعريف عن درجة تحقيق عمله من حيث كمية ونوعية العمل المقدم من طرفه.

وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

1. الناتج الذي يحققه الموظف

2. هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور.

3. هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات

4. هو محصلة التفاعل بين كل من الداخلية، بيئة العمل، والقدرة على الانجاز

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لانجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

<sup>1</sup> - العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز سلطان لمعالجة أمراض القلب بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص: 51.

<sup>2</sup> - الحليفة زياد ساعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص: 34.

<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2000، ص: 244.

ثانيا: تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

1. **الفعالية**: الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.<sup>1</sup>

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف،<sup>2</sup> ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

النتيجة المتوقعة أو الأهداف

2. **الكفاءة**: تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة.<sup>3</sup>

الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.<sup>4</sup>

وتعني الكفاءة أيضا: عمل الأشياء بطريقة صحيحة،<sup>5</sup> بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات .

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وهي في نفس الوقت غير كفئة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

3. **الإنتاجية**: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل الإنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة

<sup>1</sup> -Martoy Bernard, danial crozet, gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances, 6eme edition, dunod, paris 2005, p164.

<sup>2</sup> - غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفحص والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 429.

<sup>3</sup> - j.berraux, entreprise et performance globale outils, évaluation et pilotage, édition economica, paris, 2000, p33.

<sup>4</sup> -Martoy bernard, danial crozet, op cit, p164.

<sup>5</sup> - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 63.

الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الانجاز، والأداء:<sup>1</sup>

1. تعريف السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها.
2. تعريف الانجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.
3. تعريف الأداء: الأداء هو تفاعل بين السلوك والانجاز، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

### ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات ونحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربحا.<sup>2</sup>
2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها،<sup>3</sup> فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة

<sup>1</sup> - الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص: 96.

<sup>2</sup> - صليحة شامي، مرجع سابق، ص: 64.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 64.

حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تحطى مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما  
أما يعتمد على مستوى الأداء بها.<sup>1</sup>

### ب. عناصر الأداء الوظيفي

إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه،  
لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها.  
ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:<sup>2</sup>

- القدرة على الأداء

- الرغبة في الأداء

كما هو موضح في العلاقة التالية:<sup>3</sup>

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

### أ. القدرة على الأداء

تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى  
الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين  
هما: المعرفة والمهارة أي أن:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه  
للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها.... الخ.  
أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

### ب. الرغبة في الأداء

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه  
القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية

<sup>1</sup> - الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

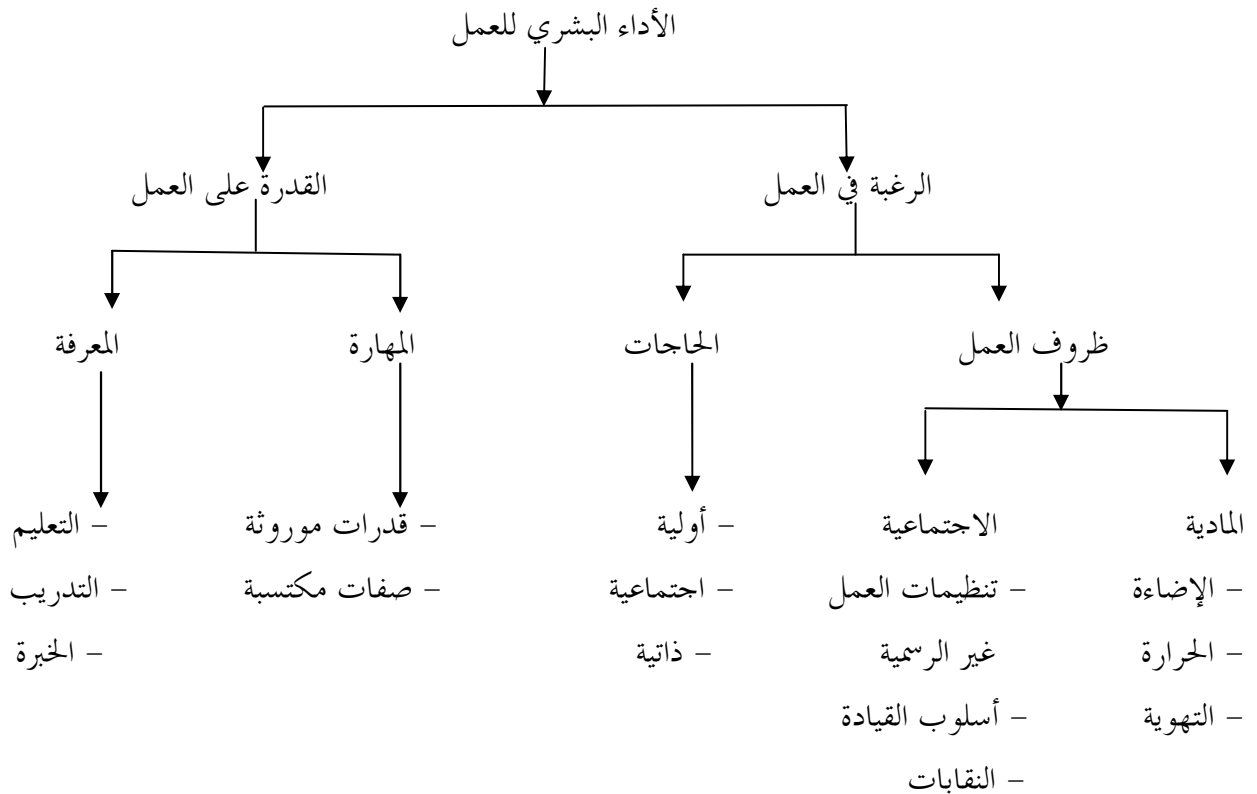
شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص: 65.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص: 255، 256.

<sup>3</sup> - سامية بن طالب، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة  
بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 59، 60.

هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف ويمكن توضيح عناصر الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2) عناصر أداء الموظف



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص:

39.

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أداء الموظف هو تكامل العنصرين: الرغبة في العمل والقدرة على العمل.

الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة..... كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية ( الحاجات اللازمة للبقاء واستمرارية الموظف، الأكل، المأوى، الراحة)، الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثه، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها.

## المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:<sup>1</sup>

1. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين، وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:<sup>2</sup>

1. الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل.

2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أي يمارس بها دوره في المنظمة ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة.....) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص: 216.

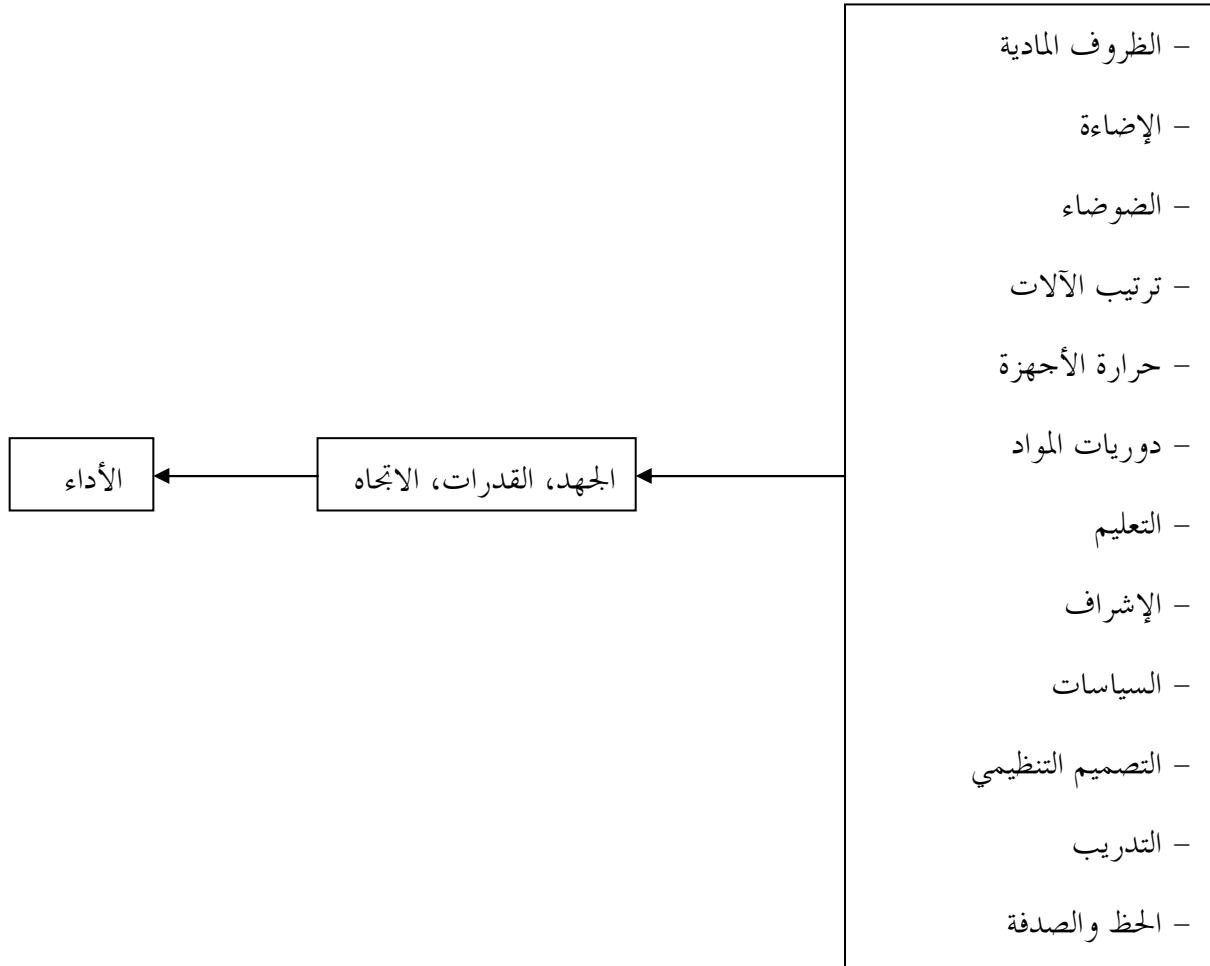
<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 38، 39.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي فمنها ما هي متعلقة بالبيئة وأخرى متعلقة بالرضا عن العمل ويمكن

تلخيصها كما يلي:

## الشكل رقم 2.2: العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء

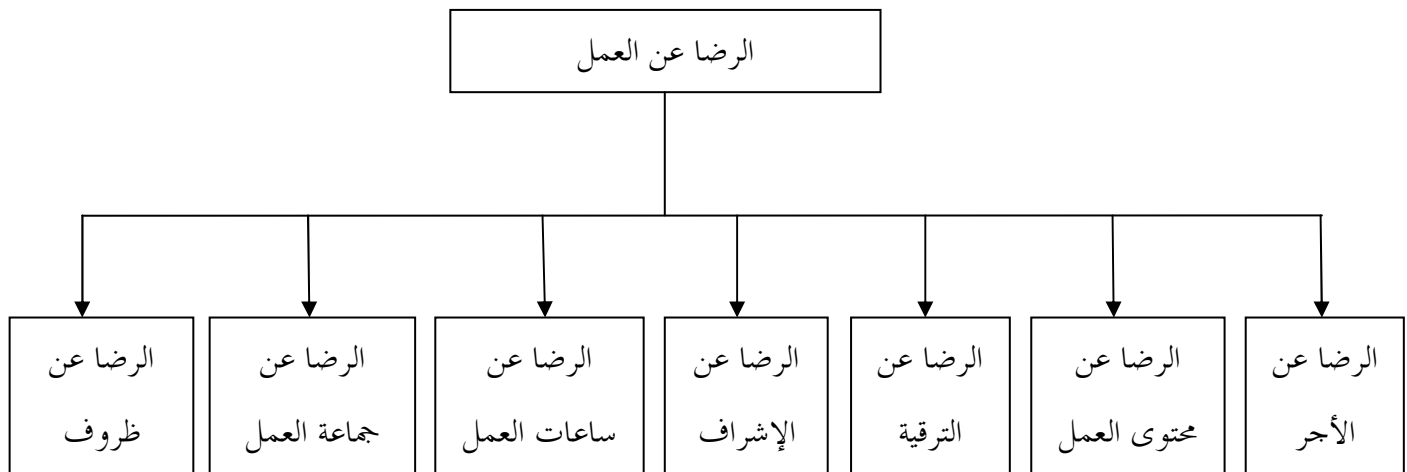


المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص:212.

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

أما بالنسبة للعوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (3.2): العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله



المصدر: محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص: 52.

ما يلاحظ من هذا الشكل أنه يكون الموظف راض عن عمله عندما تتحقق مجموعة من العوامل التي تتمثل في الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل، والتي يمكن شرحها كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الأجر:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل.

ومن الجدير ذكره هنا، أن هوزيرغ خالف هذا الرأي في نظريته، إذ أن أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات منها:

أ. أن الأفراد يختلفون في درجة ترتيبهم للحاجات، كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل، وتبرز أهمية الأجر في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات النامية نظراً لأهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات.

ب. أن الأجر تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز، كرمز للتفوق والنجاح.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص: 178.

## 2. محتوى العمل

تبرز علاقة محتوى العمل بالرضا كما يلي<sup>1</sup>:

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

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

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

<sup>1</sup> - زهية ايصولاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص:85.

## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، في هذا المبحث سنحاول دراسة كل ما يتعلق بهذه العملية وذلك بالتطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بها من تعريف وأهمية وأهداف ومراحل... الخ.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

## أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد أنها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم"<sup>1</sup> فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج نجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها.<sup>2</sup>

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة.

يعرفه آخرون على أنه: "تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً."<sup>3</sup>

ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازها لواجباته.

<sup>1</sup> - الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 198

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 406.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 270.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً".<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً، مستمرة، وهي عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد.

من خلال التعاريف المذكورة سابقاً نستخلص بأن عملية تقييم الأداء عملية إدارية تعتبر عملية تحديد الأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

مراجعة التعاريف السابقة يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

1. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.
2. عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالباً ما يكون الرئيس المباشر) ليكون التقييم موضوعياً وسليماً.
3. عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
4. يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين.
5. يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

#### 1. تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 208.

<sup>2</sup> - عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص: 270، 271.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 152، 153.

السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، فلذا إن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

## 2. تحسين الأداء وتطويره:

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

## 3. تحديد الاحتياجات التدريبية

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

## 4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالانجاز السليم وعدالتهم بتقييم وعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت.

## 5. استخدام عمليات النقل والترقية

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي لمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية

الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لموقع ومراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو تنتقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

## 6. معرفة معوقات ومشاكل العمل

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة، الآلات، أي أن التقسيم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة. بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

### ثالثا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير، والفرد العامل نوجزها في ما يلي:

#### أ. على مستوى المنظمة: تتمثل في:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> - الهيتي خالد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص: 200، 201.

ب. على مستوى المدراء: تتمثل في:<sup>1</sup>

- أ. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ب. دفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم. فهو لجنة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية من مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ج. على مستوى الفرد العامل: تتمثل في:<sup>2</sup>

- أ. تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- ب. يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- ت. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلانهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- ث. يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
- ج. يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط للموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 209.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 271.

## المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه

## أولاً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاماً على القائمين بها أن يتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقاً كي يحقق تقسيم لأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لا بد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم وهي كما يلي:<sup>1</sup>

## أ. خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية.

1. تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
2. اختيار طريقة التقييم: هنالك طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.
3. تحديد دورية التقييم: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها.
4. تحديد المقيم: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق.
5. تدريب المقيم: إن نجاح أي عملية تقييم يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف المقيم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، ص: 280 - 282.

6. علنية نتائج التقييم: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أو الفئة منهم أو لتبقى النتائج سرية.

7. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف التي تسعى إلى تحقيقه

8. التظلم من نتائج تقييم الأداء: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساؤل معين هو هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة والفائدة من فتح هذا الباب أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التنظيم بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

9. تصميم استمارة التقييم: استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها... الخ، وهناك حقلا يضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء ثم تاريخ تنفيذ التقييم.

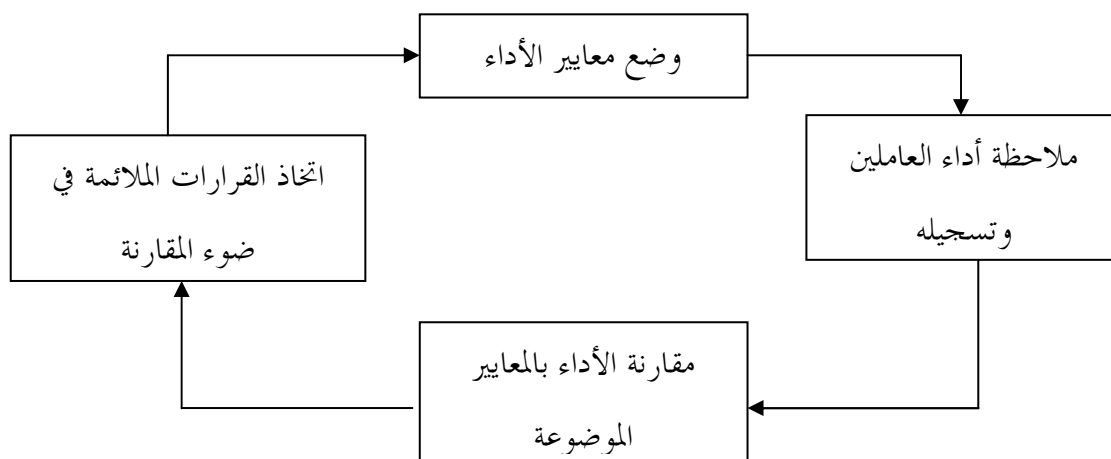
#### ب. خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي

يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على ما يلي:

1. دراسة معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
2. ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
3. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
4. اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، فصل....).

ويمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم

## الشكل رقم ( 2،4): خطوات تقييم الأداء



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 280 .

## ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات، منها التقليدية ومنها المقاييس الحديثة في التقييم وأدناه توضيحا لكل من هذه الطرق أو المقاييس ومزايا وعيوب كل منها في تقييم الأداء. وهذا ما سنوضحه فيمايلي:<sup>1</sup>

## أ: الطرق التقليدية في التقييم

وينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:

## 1. طريقة الصفات أو السمات:

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 154-166 .

أ. تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي.... الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء العامل والجدول التالي يبين ذلك بوضوح.

الجدول رقم (1،2): نموذج صفات و معايير التقييم للعاملين

| الصفات                               | المقاييس | ممتاز | جيد جدا | جيد | مقبول | ضعيف |
|--------------------------------------|----------|-------|---------|-----|-------|------|
|                                      |          | 10    | 8       | 6   | 4     | 2    |
| مستوى الأداء                         |          |       |         |     |       |      |
| العلاقة مع رؤسائه بالعمل             |          |       |         |     |       |      |
| العلاقة مع زملائه بالعمل             |          |       |         |     |       |      |
| العلاقة مع المراجعين                 |          |       |         |     |       |      |
| تحمل المسؤولية                       |          |       |         |     |       |      |
| المحافظة على أوقات الدوام الرسمي     |          |       |         |     |       |      |
| الدقة في إنجاز العمل                 |          |       |         |     |       |      |
| السرعة في إنجاز العمل                |          |       |         |     |       |      |
| القدرة على اتخاذ القرار              |          |       |         |     |       |      |
| الانضباط في العمل                    |          |       |         |     |       |      |
| المهارة الفنية                       |          |       |         |     |       |      |
| روح المبادرة والإبداع                |          |       |         |     |       |      |
| المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل |          |       |         |     |       |      |
| المجموع                              |          |       |         |     |       |      |

المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 155 .

إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا: ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف وهكذا.

جـ. تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2،2): نقاط تقييم لمعايير الصفات أو السمات

| النقاط  | الدرجة  |
|---------|---------|
| 10 نقاط | ممتاز   |
| 08 نقاط | جيد جدا |
| 06 نقاط | جيد     |
| 04 نقاط | مقبول   |
| 02 نقاط | ضعيف    |

المصدر: نفس المرجع السابق، ص:156.

د. يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول (1.2) يتم إعداده لتقييم الأداء ويطلق عليه (نموذج تقييم أداء العاملين).

ه. يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أما كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

و. يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصادر من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

100-90 ممتاز

89-80 جيد جدا

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فأقل ضعيف

ز. يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

بالرغم من سهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتحييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييم للصفات الأخرى زيادة أو نقصان وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد أو الليونة في

التعامل فضلا استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منهما سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.

## 2- طريقة معايير العمل (الإنتاج):

تستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل والجدول التالي يوضح ذلك

### الجدول رقم (2،3): بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل

| الوسيلة                                 | مجالات التطبيق  |
|---|---|
| متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل        | يستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو الجماعة العمل حينما تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريبا.                                    |
| أداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة | عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة، ويتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتا كبيرا.                               |
| دراسة الوقت والحركة                     | وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج أو دورة محددة لانجاز العمل. |
| آراء الخبراء                            | ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما لا تستطيع أن تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه.   |

المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 157.

ومن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الإنتاج أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فانه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامها للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.

## 3. طريقة الرتب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة، ويعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة، وهناك ثلاث طرق شائعة الاستخدام في طريقة الترتيب هي:

أ. الترتيب التبادلي

ب. المقارنة الثنائية

ج. التوزيع الإجباري

## أ. الترتيب التبادلي

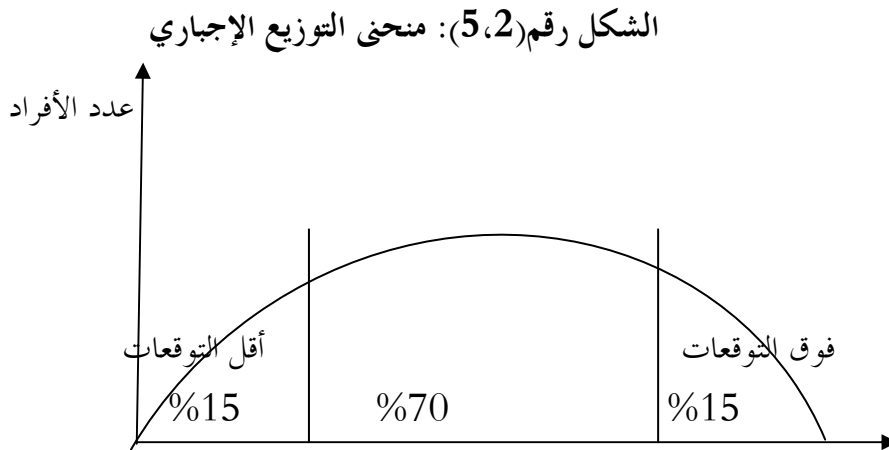
ويتطلب بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الأيمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الأيسر وتستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.

## ب. الترتيب وفق المقارنة الثنائية

ويتطلب التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولتأخذ المثال التالي فلو فرضنا أن هنالك ثمانية عاملين يراد تقييم أدائهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استناداً لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلاً، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من إنتاجية الثاني فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير منتهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً يستتفز جهداً واسعاً في إنجاز تلك المقارنات.

## ج. طريقة التوزيع الإجباري

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييمهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلاً أسلوب التوزيع الطبيعي بالشكل رقم ..... يبين كيفية استخدام هذه الطريقة فمثلاً يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و15% من الأفراد قد فاقوا هذه التوقعات و15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فان عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 158.

ومن المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقويم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً.

#### 4. طريقة التقييم المقالي

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ومن الأمثلة التي يمكن أن تحتويها التقييم، صف وفقاً لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمناً:

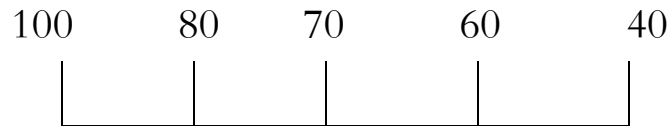
1. كمية وجود الأداء المحقق.
2. المعرفة المتعلقة بوظيفته
3. قدرته على التكيف مع العمل.
4. علاقته مع زملائه والعاملين معه.
5. ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه وهكذا.

ومن المشاكل التي تنطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، إذ يعتمد كلياً على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية، ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي، بعضه مع البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية، والوظيفة التي يعتمد عليها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم.

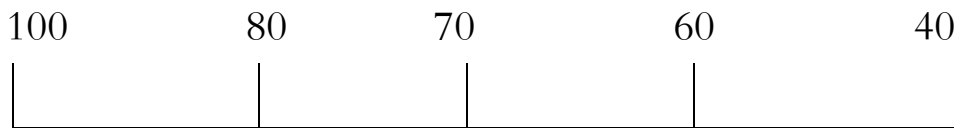
5. المقياس الرتبي البياني

ويتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، أن يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب الدقة في الأداء، التعاون، الخ..... ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي فمثلا:

أ. التقييم من خلال الوصف التقديري



ب. التقييم من خلال الأسلوب الوصفي في الأداء، ويعتبر أكثر دقة وأشمل شيوعا في الاستخدام



|            |        |        |        |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| غير متعاون | متعاون | متعاون | متعاون | متعاون |
| مطلقا      | نادرا  | أحيانا | غالبا  | جدا    |

ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من

قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

|            |                    |
|------------|--------------------|
| 90         | كمية العمل         |
| 80         | الاستقلالية        |
| 70         | معرفة العمل        |
| 80         | الغياب             |
| 80         | الدقة في الأداء    |
| 90         | التعاون مع الزملاء |
| 70         | التعاون مع رؤسائه  |
| <u>560</u> |                    |

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي للتقييم النهائي للفرد وفقا لما يلي:

$$7/570 = 80 \text{ درجة}$$

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي:

100-90 ممتاز

89-80 جيد جدا

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فأقل ضعيف

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم..... الخ والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كلا الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.

### ب: الطرق الحديثة في التقييم

وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والأساليب التالية:

#### 1. الإدارة بالأهداف

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة، وأن تكون المسميات على هذه الطريقة، فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:

1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم تحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعه

3. تعطي الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة

4. متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا

5. اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية

6. تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لا بد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك وهي:

أ. أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميا ينبغي استبعادها قدر المستطاع وإذا لم تتمكن الإدارة باستبعادها فيجب وضع أوزان نوعية (معيارية) لها وبشكل موضوعي.

ب. أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثا أو حافزا في إنجازها.

جـ. أن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.

د. أن تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة وشفافة ولا تتحمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.

هـ. أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل لسنة.....الخ بحيث لا يكتفي الإنجاز عموما بالتوقيت الزمني للإنجاز.

و. أن يتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز والتوقيت الزمني له إذ أن مشاركة العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه.

د. أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتما.

ح. أن تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الأفراد، العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

## 2- تقييم الأحداث الحرجة

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب وسيلة لتقييم الأحداث أو الوقائع الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك الغير المرضي له، وتوفر له هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساس لتقييم الإدارة

لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التمييز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أداءه أثناء عمله بصورة عامة ومستوى أداءه بشكل خاص، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة بأنها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام وهذا يشكل عبئا وجهدا ووفقا لغرض متابعة وتدوين تلك الأحداث أو الوقائع وأحيانا قد يشكل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم خصوصا إذا شعر العامل بأن المدين أو المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة.

### 3. قوائم المراجعة

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددًا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعني.

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة — (نعم) أو (لا) كما في الجدول الذي يتضمن مثالا لهذا النوع من الأسئلة، كما تتضمن هذه القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية التامة ويتم الاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذا أن المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الايجابي أو السلبي لوزن السؤال النوعي فرمما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة، لجميع الوظائف لديها سيما وأن طبيعة وعدد نوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها كما قد تحمل أسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.

#### الجدول رقم (2،4): نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

| لا | نعم | الأسئلة                                  |
|----|-----|--|
|    |     | هل يلتزم بأداء عمله                      |
|    |     | هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين |
|    |     | هل يتسم بالمبادرة والإبداع               |
|    |     | هل يحترم مواعيد العمل                    |
|    |     | هل يتعاون مع زملائه بالعمل               |
|    |     | هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة             |

المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 165.

## 4. مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري)

يعتبر أسلوب الاختيار الإلزامي أو الإجباري من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء وتعد هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به كما هي موضحة في الجدول رقم (2،5) حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري وعادة تعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد التي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب وتتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعوا هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء وصفات الموظف الحقيقية أثناء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة كبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.

## الجدول رقم (2،5): نموذج لعبارات الاختيار الإلزامي

التعليمات:

المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية وفقا لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في أداء وظيفته تمنح الرتبة (1) لأكثر العبارات وصفا لسلوك الفرد وتعطي الرتبة (8) لأقل العبارات وصفا لسلوكه.

## الجدول رقم (2،5): نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي

| الوصف   | الرتبة |
|---|--------|
| لديه القدرة بالسيطرة، والتمكن الكامل في أداء عمله بشكل سليم | -      |
| يظهر قدرة فائدة في التعبير عن نفسه                          | -      |
| يتكاسل في إنجاز عمله  | -      |
| متعاون ويظهر جدية في الأداء                                 | -      |
| يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله                           | -      |
| مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل                           | -      |
| سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر                           | -      |
| بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر                           | -      |

المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 166.

## المطلب الثالث: أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

## أ: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي

إن المشرفين يقعون أثناء تقديمهم للأداء في أخطاء، ومن هذه الأخطاء مثلاً:<sup>1</sup>

1. الميل نحو الوسط في التقييم: ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.
2. أثر الحالة (خطأ الحالة): ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، كأن يتم تقييم أداء عامل ما، بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يجبها المقيم أو لا يجبها.
3. الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.
4. خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: لا شك أن للمشرف شعوراً نحو فرد من الأفراد الذين يعملون معه، سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لآخر، أو هذه لصفة أو لأخرى، فإن لذلك تأثيراً كبيراً على تقييمه لهم لأنه سيكون

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 109.

منحازا لبعضهم ضد البعض الآخر، ويحدث هذا عادة في حال عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الأداء في حال صعوبة تطوير مثل هذه المقاييس.

5. الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم، بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال أنه غير متحيز، ومن ثم فانه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقية أداء أولئك العاملين.

6. خطأ الحدائة: إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الحديث للفرد لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها الذي يتم التقييم عنها، خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.

### ب: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن القول بأن أكثر الجهات شيوعا في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي:<sup>1</sup>

1. الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والماما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثر قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه، حي يعتبر الرئيس المباشر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالته في التقييم عن سواه من الآخرين.

2. مديرو الإدارات: عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير الذي يعدها الرؤساء أو المشرفون العاملون تحت نطاق مسؤوليتهم أو عليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة بعيدا عن العلاقات الشخصية، ولذا فان المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فان دورهم تعبير ذات أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية في وحداتهم الإدارية.

3. إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 167.

## المطلب الرابع: صعوبات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي

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

## 1. صعوبات تتعلق بالمشرف المقيم:

- أ. إن المشرفين قد لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا أدائهم بشكل موضوعي.
- ب. قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقسيمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.
- ج. إن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.
- د. إن المشرفين يقعون أثناء تقييمهم في أخطاء ومن هذه الأخطاء مثلا: الميل نحو الوسط في التقييم، خطأ الحالة، الميل إلى اللين، التشدد في التقييم، خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية.....الخ.

## 2. صعوبات تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه فمنها:

- أ. عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- ب. عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه
- ج. عدم فهم العامل لنظام التقييم
- د. شعور العامل بالظلم وعدم الأمان
- هـ. ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- و. ثمة مشاكل تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل:
  1. وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم، مما يجعل الأخير يتحيز له.
  2. الأقدمية في العمل.
  3. عمر العامل كأن يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسته إلى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 108-110.

## المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجاباً أو سلباً ومن هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، ويضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، فيما يشمل المطلب الثاني الثقافة الولاء التنظيمي وتأثيرهما على الأداء الوظيفي، أما المطلب الثالث تناولنا الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

## المطلب الأول: الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه.<sup>1</sup>

كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وبعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي والأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما:<sup>2</sup>

**الاتجاه الأول:** يدعى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.

**الاتجاه الثاني:** يدعى أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.

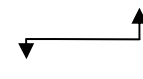
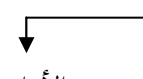
**الاتجاه الثالث:** يدعى أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - سامية بن طالب، مرجع سابق، ص: 78.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 78.

جدول رقم (2،6): نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

| مستوى الرضا الوظيفي  |   | مرتفع | مستوى  |
|--|---|-------|--------|
| منخفض  | مرتفع   |       |        |
| الأداء   | الرضا   | منخفض | أداء   |
|  <p>(2)</p> <p>الرضا</p> <p>الشعور بالأمل في التغيير</p>                      | <p>(1)</p> <p>الأداء</p> <p>الرضا</p> <p>الشعور بالتوازن والتفوق</p>          |       |        |
| الرضا  | الأداء  | مرتفع | العامل |
|  <p>(4)</p> <p>الرضا</p> <p>الأداء</p> <p>الشعور بالإحباط والإهمال والكسل</p> | <p>(3)</p> <p>الرضا</p> <p>الأداء</p> <p>الشعور بالمعاملة على حساب العمل.</p> |       |        |

المصدر: نفس المرجع السابق، ص:78.

### 1- الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس

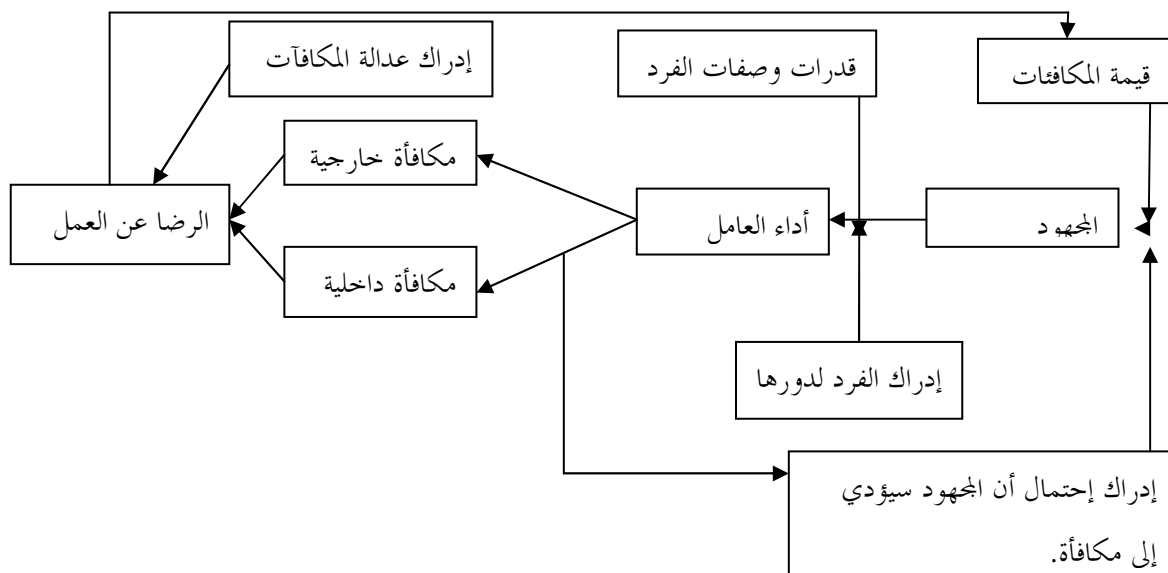
يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له، ويقوم على فكرة أن: الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته وإمكانياته لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق<sup>1</sup>، والعكس صحيح، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الإمتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أداؤه، وهذا ما يشار إليه المربع الرابع من الشكل السابق.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 244.

## 2- ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج Porter Et Lawler مثال على ذلك:

شكل رقم (2،6): علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.



المصدر: حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص: 228.

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول)، وتوضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة،...) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه.

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل رقم (2-6).

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل.

## 3- لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي:

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية.<sup>1</sup>

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل (2،6). وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أدائه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: الثقافة و الولاء التنظيمي وأثرهما على الأداء الوظيفي

## أ- الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

تتعدد التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية، لكن عموما يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

"مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل."<sup>3</sup>

وهي "نظام من المعايير المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".<sup>4</sup>

أما هذا التعريف فقد أضاف أن ثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى أي كل مؤسسة لها ثقافة تتعلق بها وتتميز بها على الآخرين.

كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة، وذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

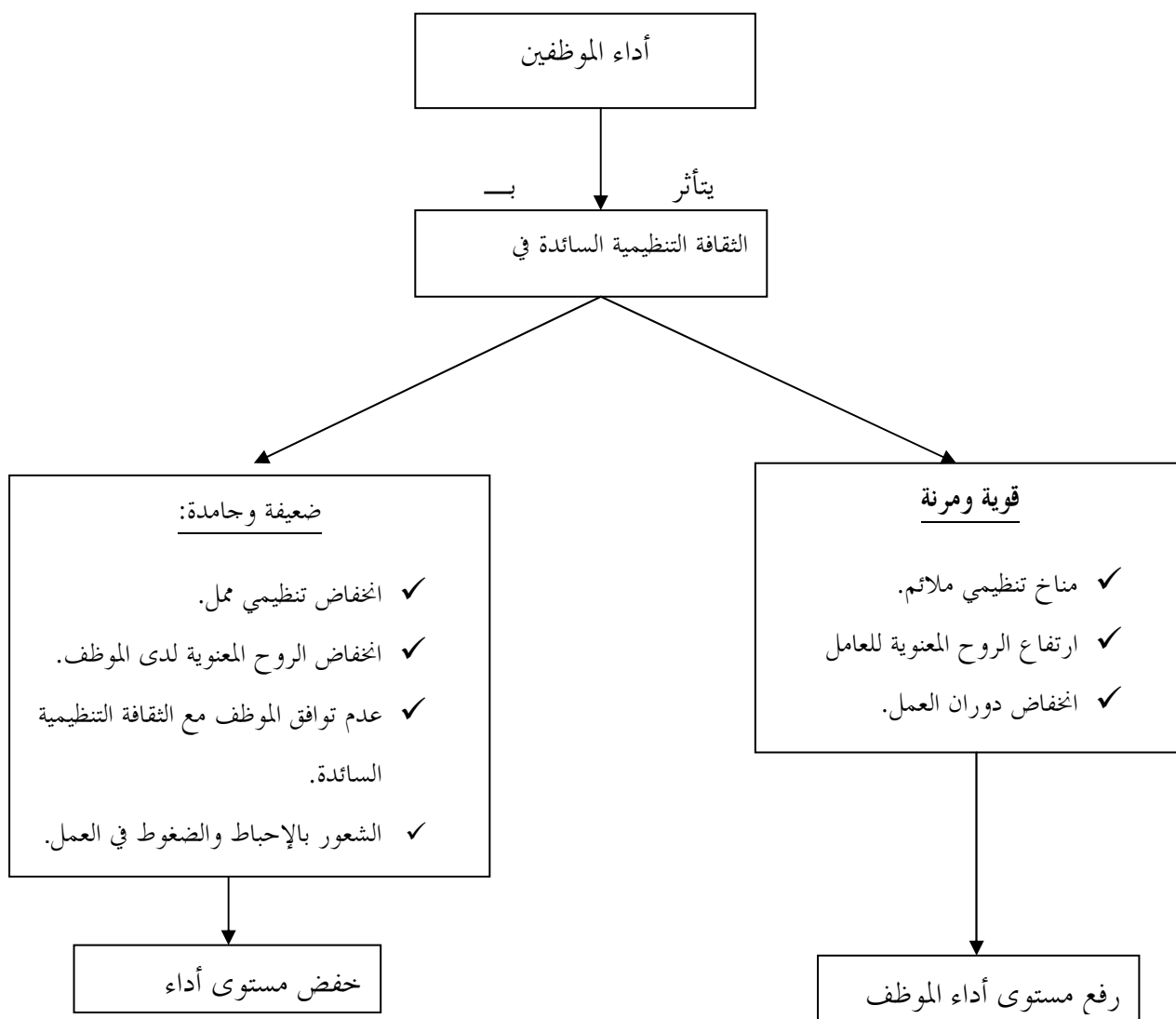
1 - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 204.

2 - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 226، 227.

3 - سامية بن طالب، مرجع سابق، ص: 75.

4 - ماجدة العظيمة، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 326.

الشكل رقم (2،7): تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 76.

#### أ. تأثير الثقافة التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى إنخفاض معدل ودوران العمل وكذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة، وهذا من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

ب. تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء الموظفين

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة، ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين إتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي وأفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الموظفين.<sup>2</sup>

### ب: الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن " حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالحفاظ على عضويته، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المؤسسة".

كما لقي الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين، لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين، إلى جانب الآثار الإيجابية مثل: الإخلاص في العمل والأداء العلي والجيد.

فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

ويعد الولاء التنظيمي مطلبا أساسيا لكثير من المؤسسات، ذلك أن أغلب المؤسسات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي مؤسسات ذات فعالية عالية، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الشعور بالولاء لمؤسسته دائما يكون لديه رغبة قوية في بذل قصار جهده لبقاء مؤسسته في مستوى عال من الرقي والازدهار،

<sup>1</sup> - زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 61، 62.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 66.

<sup>3</sup> - موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص: 134.

كما أنه يسعى لتحقيق أهداف مؤسسته، بالإضافة إلى أنه يكون لديه الاستعداد الكامل في قبول سياسات ولوائح منظمته والسير عليها وعدم الخروج عن القواعد الموضوعية.

كذلك أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع:

● **طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة:**

فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، كلما زاد إيمان الموظفين وولائهم لمؤسستهم، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، أي أن التفات الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء لها.

● **تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:**

فبالرغم من أن الموظف يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من انشغاله وولائه لمؤسسته وعمله بشكل أكبر.

● **الرضا الوظيفي للموظف:**

فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمؤسسته والعكس صحيح.

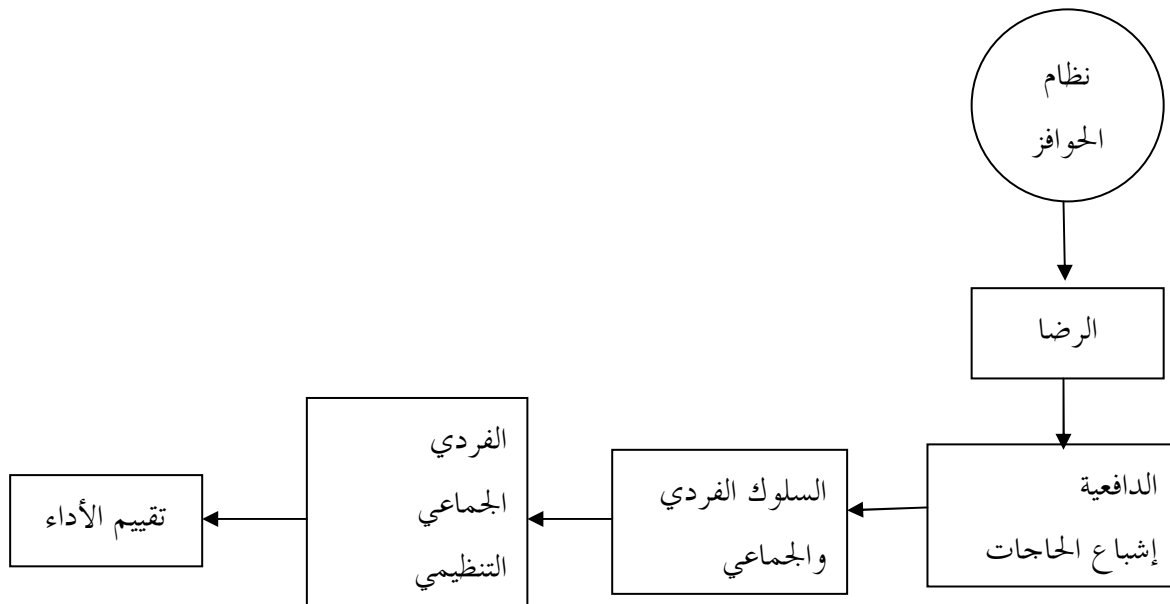
**المطلب الثالث: الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين.**

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله). إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة

تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء<sup>1</sup> وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:

الشكل رقم (2،8): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان، 2008، ص: 149.

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع. ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:<sup>2</sup>

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخر من مواعيد العمل.
- الاحتفاظ بالموظفين الماهرين.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 123.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 149.

## الخلاصة:

لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة لأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال " أن الرجال هم الذين يضعون الفرق في الإنتاج وليست الآلات والمواد الأولية". إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياساته المختلفة.

غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله، وإلى أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجر، المكافآت، النقل، الترقية، وغير ذلك من شؤون العاملين، لأنه على أساسه تبني قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء، الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم ويحقق رضاه الوظيفي، وذلك لرفع فعالية المؤسسة وكفاءتها لتحقيق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع. وهذا ما سنحاول تبينه في الفصل التطبيقي.

# الفصل الثالث:

أثر محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

للأستاذة في ثانوية أمزيرل أحمد بحيزر

### تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول الرضا الوظيفي ومحدداته والأداء الوظيفي، كما تطرقنا إلى علاقة بعض محددات الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا على ثانوية أمزيل أمحمد بجزر ولاية البويرة، وعليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين وذلك على النحو الموالي:

المبحث الأول: تقديم ثانوية "أمزيل أمحمد" حيزر (البويرة).

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام لثانوية أمزيل أحمد -حيزر-

من خلال هذا المبحث سنعرّف بالمؤسسة التي أجرينها فيها دراستنا وهذا بتعريفها والتعرّف على هياكلها البيداغوجية وكذا مهامها وأهدافها.

## المطلب الأول: التعريف بثانوية أمزيل أحمد -حيزر-

### أولاً: نبذة تاريخية عن حياة الشهيد أمزيل أحمد

ولد الشهيد أمزيل أحمد يوم الخامس من شهر ماي سنة 1906 بحيزر ولاية البويرة، ابن محمد وربحي محجوبة، حيث ترعرع بمسقط رأسه، وهو من عائلة فقيرة، ولكنها ثورية زرعت في نفسه حب الوطن والدفاع عنه مهما كلفه الأمر مع العلم أن هذه العائلة قد ضحت بثلاثة من أبنائها في سبيل الحرية واستقلال الوطن، رغم أن الحظ لم يسعفه في التعليم، إلا أنه كان ذا ثقافة تحررية اكتسبها من الاحتكاك في النضال السياسي بحزب (MTLD)، بداية 1953، وواصل عمله السياسي النضالي في الحزب سرّياً حتى أُلقي عليه القبض من طرف الاستعمار وسجن لمدة 06 أشهر، وأثناء اقتياده لحبل المشنقة ليغتال فر من بين أيدي جنود الاستعمار ليلتحق مباشرة بصفوف جيش التحرير الوطني سنة 1958، وللذكر فإنه كان يواصل نضاله السياسي رغم وجوده في السجن إلى غاية استقالته من العمل السياسي نتيجة للضغوطات الممارسة عليه من طرف الاستعمار، جاهد الشهيد أمزيل أحمد ضد الاستعمار لتعيش الجزائر في عزة وكرامة. حيث استشهد سنة 1960 مع رفيقه زويش بلقاسم وهذا بعد محاصرتهم بمنطقة قنتور (حيزر) أين تصدى لهم بكل بسالة حيث قتل ثلاثة من جنود الاستعمار.

### ثانياً: تعريف الثانوية

أنشأت ثانوية متعددة الاختصاصات بحيزر وفقاً للقرار رقم 97/038/1676 وظلت تحت هذه التسمية إلى غاية صدور قرار رقم 018/ المؤرخ في 2007/05/30 المتضمن تسمية الأماكن والمباني العمومية المتواجدة ببلدية حيزر، حيث سميت الثانوية باسم الشهيد البطل أمزيل أحمد، وهي مؤسسة ذات طابع تربوي وتعليمي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

### ثالثاً: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة:

أ- الإمكانيات المادية: تصل قدرة استيعاب الثانوية للتلاميذ إلى 1000 تلميذ ويمكن تلخيص إمكانياتها المادية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3،1): الإمكانيات المادية للمؤسسة:

| العدد | الإمكانيات المادية |
|-------|--------------------|
| 26    | الأقسام            |
| 05    | المخابر            |
| 01    | المطاعم            |
| 03    | المراقد            |
| 01    | الملاعب            |
| 01    | المدرجات           |
| 12    | المحلات الإدارية   |
| 01    | المكتبة            |
| 01    | العيادة            |
| 07    | السكنات            |

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

ب- الإمكانيات البشرية:

يمكن تلخيص الإمكانيات البشرية للمؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3،2): الإمكانيات البشرية للمؤسسة.

| العدد | الإمكانيات البشرية |
|-------|--------------------|
| 55    | أساتذة             |
| 45    | إداريين وعمال      |
| 611   | تلاميذ             |

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام ثانوية أمزيل أمحمد -جزر-

1- أهداف الثانوية: تسعى الثانوية باعتبارها مؤسسة تربوية إلى هدف رئيسي هو التربية، كما تطمح إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تقوية الوعي الفردي والجماعي بالهوية الوطنية، باعتباره وثاق الانسجام الجماعي، وذلك بترقية القيم المتصلة بالإسلام، والعروبة، والأمازيغية.

- ترسيخ قيم ثورة أول نوفمبر 1954 ومبادئها النبيلة لدى الأجيال الصاعدة.
- المساهمة من خلال تاريخ الوطن في تخليد صورة الأمة الجزائرية بتقوية تعلق هذه الأجيال بالقيم التي يجسدها تراث بلادنا التاريخي والجغرافي والديني والثقافي.
- تكوين جيل متشبع بمبادئ الإسلام وقيمه الروحية والأخلاقية والثقافية والحضارية.
- ترقية قيم الجمهورية ودولة القانون.
- إرساء ركائز مجتمع متمسك بالسلم والديمقراطية ومنفتح على العالمية والرقمي والمعاصرة. بمساعدة التلاميذ على امتلاك القيم التي يتقاسمها المجتمع الجزائري والتي تستند إلى العلم والعمل والتضامن واحترام الآخر والتسامح وبضمان ترقية قيم ومواقف إيجابية لها صلة على الخصوص بمبادئ حقوق الإنسان والمساواة والعدالة الاجتماعية.

## 2- مهام الثانوية: هناك عدة وظائف تقوم بها الثانوية منها:

- التعليم.
  - التأهيل.
  - التنشئة الاجتماعية.
- تقوم في مجال التعليم بضمان تعليم ذو نوعية يكفل التفتح الكامل والمنسجم والمتوازن لشخصية التلاميذ بتمكينهم من اكتساب مستوى ثقافي عام، وكذا معارف نظرية وتطبيقية كافية قصد الاندماج في مجتمعه ومن ثمة يتعين على المدرسة القيام على الخصوص بما يأتي:
- ضمان اكتساب التلاميذ المعارف في مختلف مجالات المواد التعليمية، وتحكمهم في أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية بما يسهل عمليات التعلم والتحضير للحياة العملية.
  - ضمان تكوين ثقافي في مجالات الفنون، الآداب، التراث الثقافي.
  - تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة ومتمينة ودائمة.
  - إثراء الثقافة العامة للتلاميذ بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العلمي والأدبي والفني.
  - ترقية وتوسيع تعليم اللغة الأمازيغية.
  - تمكين التلاميذ من التحكم في لغتين أجنبيتين على الأقل.
  - إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في محيط التلاميذ.
- كما تقوم المؤسسة التربوية في مجال التنشئة الاجتماعية بالاتصال الوثيق مع الأسرة التي تعتبر امتداد لها بتنشئة التلاميذ على احترام القيم الروحية والأخلاقية والمدنية للمجتمع الجزائري والقيم الإنسانية وكذا مراعاة قواعد المجتمع، ومن ثم يتعين على المؤسسة القيام على الخصوص بما يلي:

- تنمية الحس المدني لدى التلاميذ وتنشئتهم على قيم المواطنة.
  - توعية الأجيال الصاعدة بأهمية العمل باعتباره عاملاً حاسماً من أجل حياة كريمة ولائقة.
  - تكوين مواطنين قادرين على المبادرة والإبداع، والتكيف وتحمل المسؤولية في حياتهم الشخصية والمدنية والمهنية.
- وتقوم المؤسسة التربوية في مجال التأهيل بتلبية الحاجات الأساسية للتلاميذ وذلك بتلقيهم المعارف والكفاءات الأساسية التي تمكنهم من:

- إعادة استثمار المعارف والمهارات المكتسبة وتوظيفها.
- الالتحاق بتكوين عالي ومهني أو بمنصب شغل يتماشى وقدراتهم وطموحاتهم.
- التكيف باستمرار مع التغيرات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية.
- ابتكار واتخاذ المبادرات.
- استئناف دراستهم أو الشروع في تكوين جديد بعد تخرجهم من النظام المدرسي كذا الاستمرار في التعلم مدى الحياة بكل استقلالية.

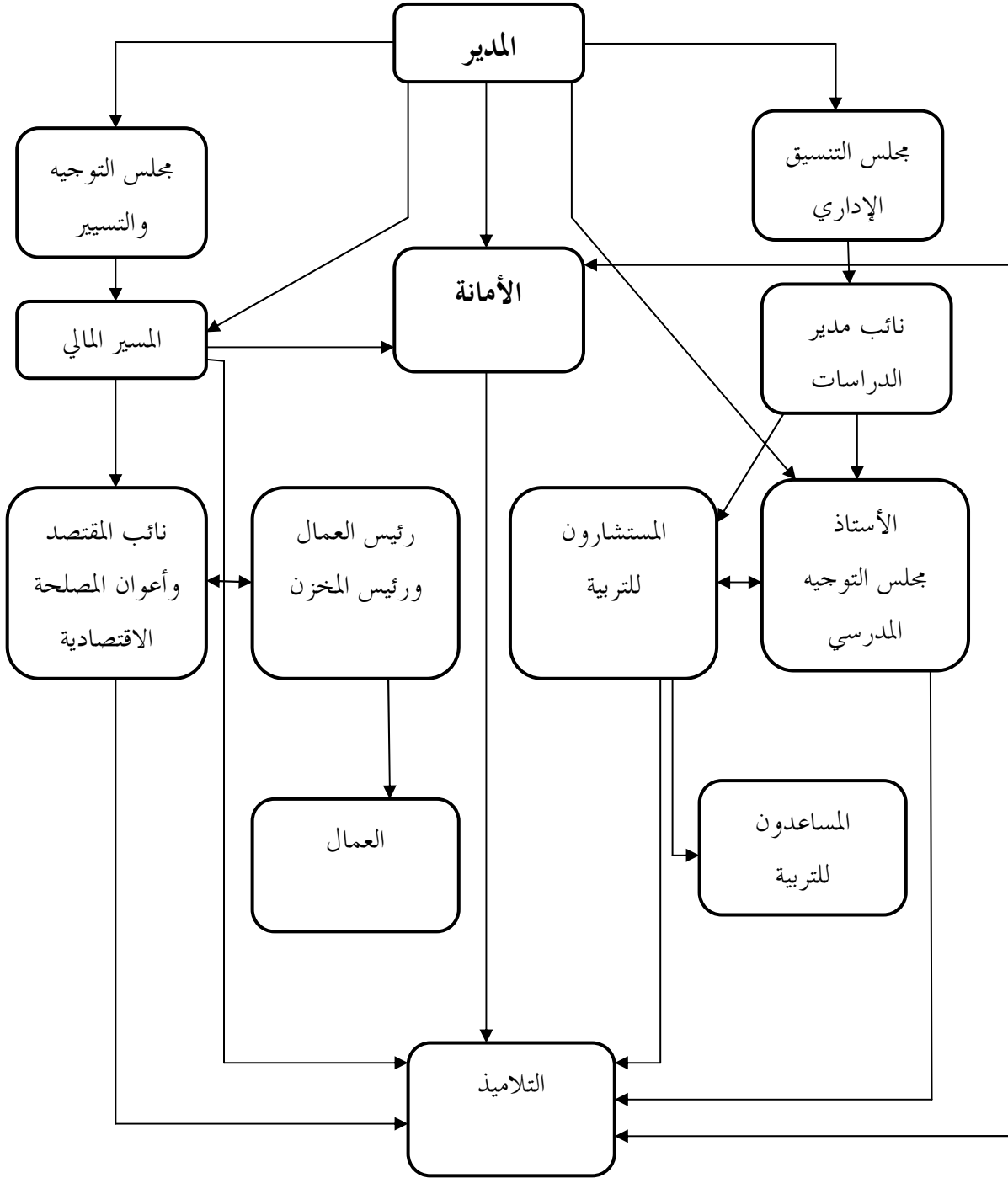
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لثانوية أمزيل أمحمد -جزر-

ترتكز الثانوية على هيكل تنظيمي يتضمن ثلاثة مصالح تتعامل فيما بينها وفقاً للنصوص التنظيمية، وتتعاون من أجل تسيير حسن للثانوية بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة، وينوب عنه في جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية المدرسية وهذه المصالح تتمثل في:

1. مصلحة المستشار التربوي: تعمل هذه المصلحة تحت إشراف مستشار التربية فهو يسير جميع شؤون التلاميذ.
2. مصلحة مدير الدراسات (الناظر): هذه المصلحة خاصة بالتربويات فهي تسيير جميع المشاكل الخاصة بالتربويات البيداغوجية، وتعمل تحت إشراف الناظر.
3. المصلحة الاقتصادية: يترأسها المسير المالي حيث يقوم بتسيير الشؤون المادية والمالية في المؤسسة تحت إشراف الأمر بالصرف، ولديه مساعدين نواب وأعوان المصالح الاقتصادية.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للثانوية:

الشكل رقم (3،1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع عينة الدراسة، وأدوات الدراسة بالإضافة إلى تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى أفراد العينة (الأساتذة).

### المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

#### أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي بأنه "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة"، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية<sup>(1)</sup>.

وبالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولاً وأخيراً على طبيعة المشكلة واستجابة لموضوع الدراسة ارتأينا ابتهاج المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في الواقع.

وقد وقع اختيارنا على هذا المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف في العلاقات للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

#### ثانياً: حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، وزمنية، تظهرها فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الأساتذة العاملين بثانوية أمزيل أمحمد بجزر، ولاية البويرة.

ب- الحدود المكانية: تركزت الدراسة على ثانوية أمزيل أمحمد - حيزر - الواقعة في ولاية البويرة.

ج- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال المقابلة وعملية تصميم الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها خلال الموسم الجامعي 2013/2014.

1 - أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 121.

### ثالثا: عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي الثانويات.

فعينة الدراسة الحالية تتكون من 55 أستاذ، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 44 استبانة من مجموع 55 الموزعة صالحة للتحليل والباقية تم إلغاؤها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

### رابعا: تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

**1- المقابلة:** تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

**2- الاستمارة (الاستبيان):** لتحقيق أهداف الدراسة، وللكشف عن علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام، يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (الجنس، السن، الصفة، الأقدمية، الصنف). أما القسم الثاني يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي ومحدداته، في حين يتضمن القسم الثالث معلومات حول الأداء الوظيفي، والقسم الرابع يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة هي:

**الأسئلة المغلقة:** وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

**الأسئلة المفتوحة:** وهذا من أجل الاستفادة من آراء الباحثين حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بها بكل حرية وبدون أي تقييد.

### خامسا: مصادر الحصول على الفقرات

لقد استعنا ببعض الدراسات في الحصول على الفقرات المناسبة للاستبيان ومن بين هذه الدراسات:

الجدول رقم (3,3): بعض المراجع المستعان بها في الحصول على الفقرات.

| الرقم | المراجع   | إعداد                   | السنة |
|-------|---|-------------------------|-------|
| 01    | اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة. | اسعد أحمد<br>محمد عكاشة | 2008  |
| 02    | الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية (دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.              | علي بن يحيى<br>الشهري   | 2002  |
| 03    | الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر.  | محمودية<br>شهيرة        | 2001  |

المصدر: من إعداد الطالبة.

لقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيح وإلغاء البعض الآخر، لتصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان، ثم بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة 55 أستاذ، وقد تم جمع الاستبيانات بعد مدة تتراوح ما بين يوم إلى 5 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين 55 استبيان موجه للأساتذة استعدنا 50 استمارة استبيان بما نسبته 90.90% من مجموع الاستمارات الموزعة وبعد مراجعتها تم الاحتفاظ بـ 44 استمارة لاكتمال البيانات المدونة بها، أما 6 استبيانات فهي غير كاملة لهذا استبعدت من الدراسة.

### المطلب الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للأساتذة.

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أحاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية:

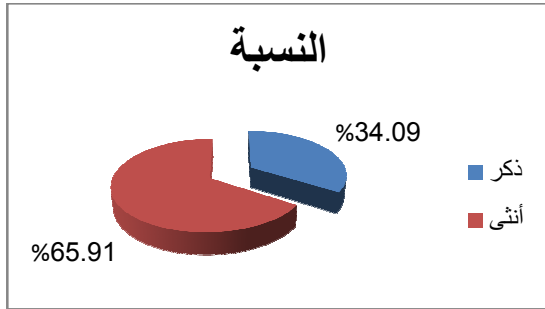
- عرض الجداول الإحصائية للإجابات.
- تمثيل النسب المئوية لنتائج الاستبيان بدوائر نسبية.

## أولاً: تحليل وتفرغ المعلومات الشخصية لأفراد العينة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

### 1- طبيعة الجنس لأفراد العينة:

الجدول رقم (3،4): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس. الشكل رقم (3،2): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس.



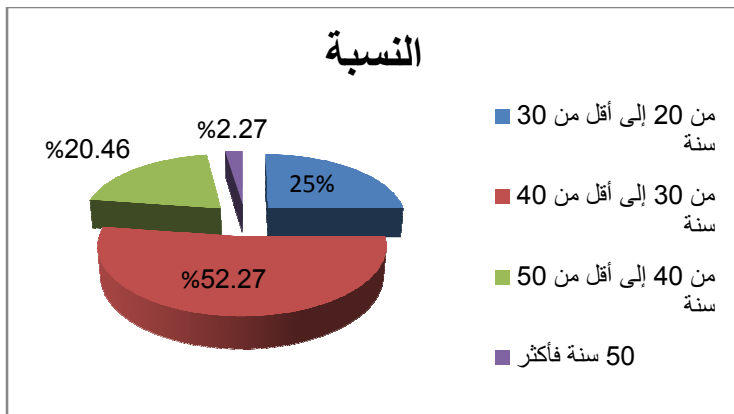
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 15      | 34.09% |
| أنثى    | 29      | 65.91% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3،4) أن نسبة الإناث 64.91% أي ما يعادل 29 فرد من أفراد العينة، بينما نسبة الذكور كانت 34.09% أي ما يعادل 15 فرد من أفراد العينة، ويمكن أن يفسر هذا التوجه الأنثوي لهذا القطاع بأنه راجع لتلائم هذا العمل مع طبيعة المرأة حيث تقوم بدورها في تربية الأجيال وتعليمهم، وهذا لا يتعارض مع طبيعتها الأنثوية، دون أن ننسى الكم الساعي والعطل الموجودة في هذا القطاع والذي يناسب المرأة باعتبارها ربة بيت مقارنة بالقطاعات الأخرى.

### 2- فئات العمر لأفراد العينة (السن):

الجدول رقم (3،5): توزيع أفراد العينة حسب السن: الشكل رقم (3،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن:



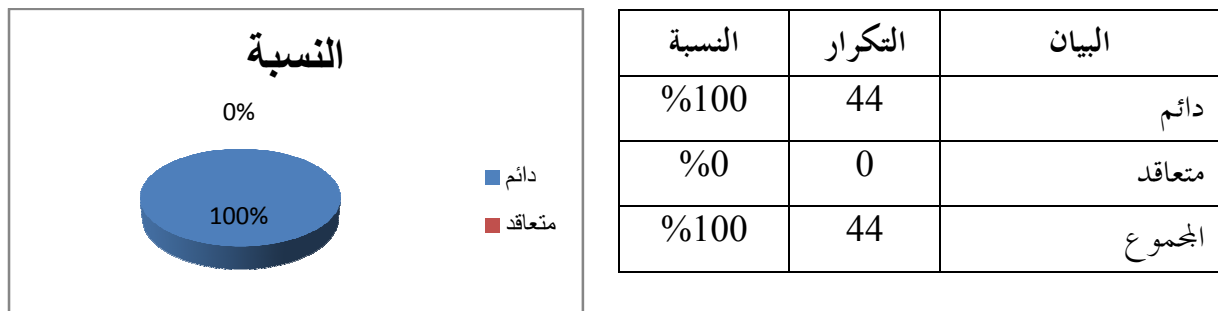
| البيان                  | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| من 20 إلى أقل من 30 سنة | 11      | 25%    |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 23      | 52.27% |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 09      | 20.46% |
| 50 سنة فأكثر            | 01      | 2.27%  |
| المجموع                 | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يظهر من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وذلك بنسبة 52.27% تليها الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 25% ثم بعدها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 20.46% وأخيرا الفئة 50 سنة فأكثر وذلك بنسبة 2.27% وعليه يمكن تفسير بأن الدولة ومع إصلاحاتها الجديدة تحاول توظيف أكبر لشريحة الشباب ذوي الكفاءات لأنهم في سن العطاء والحيوية.

### 3- صفة الأستاذ:

الجدول رقم (3، 6): توزيع أفراد العينة حسب الصفة. الشكل رقم (3، 4): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصفة:

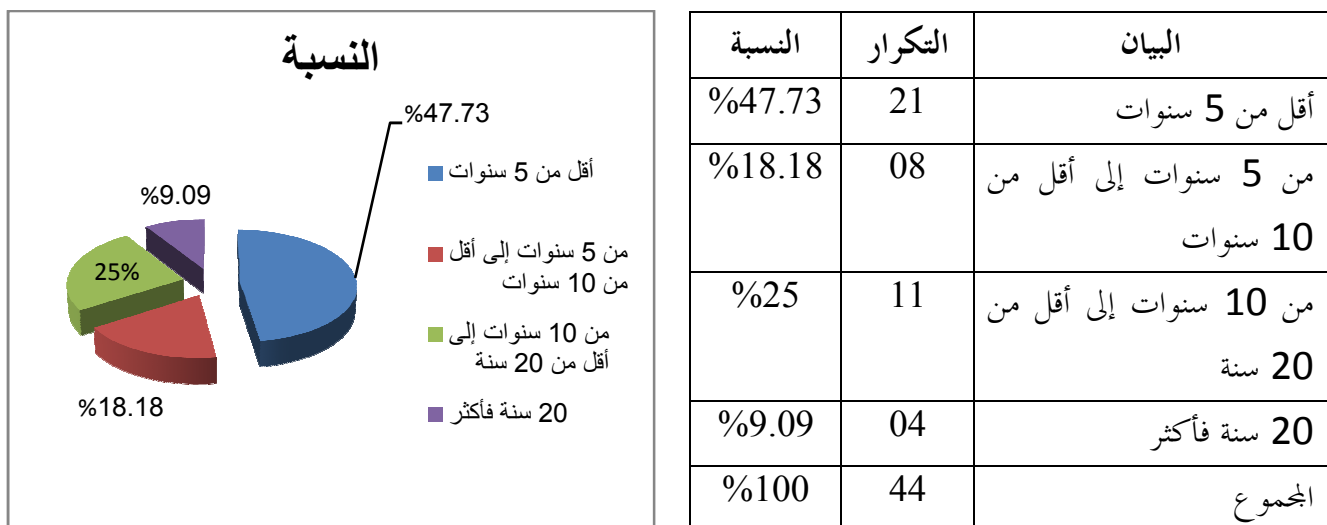


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن كل أفراد العينة دائمون أي أن جميع الأساتذة في هذه المؤسسة التربوية مرسومون هذا ما يسمح بالمحافظة على استقرارهم الوظيفي وبالتالي أدائهم الوظيفي.

### 4- الأقدمية:

الجدول رقم (3، 7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل. الشكل رقم (3، 5): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للأقدمية:

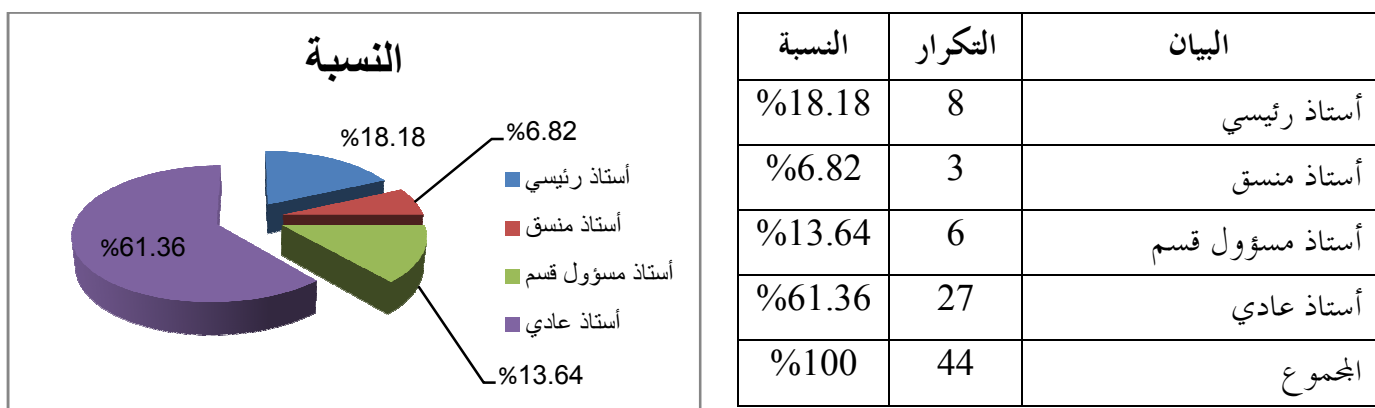


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول السابق نجد أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 47.73% تليها نسبة 25% من أفراد العينة أقدميتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة بعدها تليها نسبة 18.18% من أفراد العينة أقدميتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وأخيرا نسبة 9.09% من أفراد العينة أقدميتهم 20 سنة فأكثر، توحى لنا هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة 47.73% أقدميتهم تقل عن 5 سنوات هذا ما يعني أن جل الأساتذة في هذه المؤسسة جدد في المهنة.

#### 5- الصنف:

الجدول رقم (8,3): توزيع أفراد العينة حسب الصنف. الشكل رقم (6,3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصنف:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة (+2 فرد) ينتمون للصنف أستاذ عادي وذلك بنسبة 61.36% زكما نجد نسبة 18.18% تنتمي إلى صنف أستاذ رئيسي، ونسبة 13.64% ينتمون للصنف أستاذ مسؤول قسم، كما نجد أن نسبة 6.82% ينتمون للصنف أستاذ منسق.

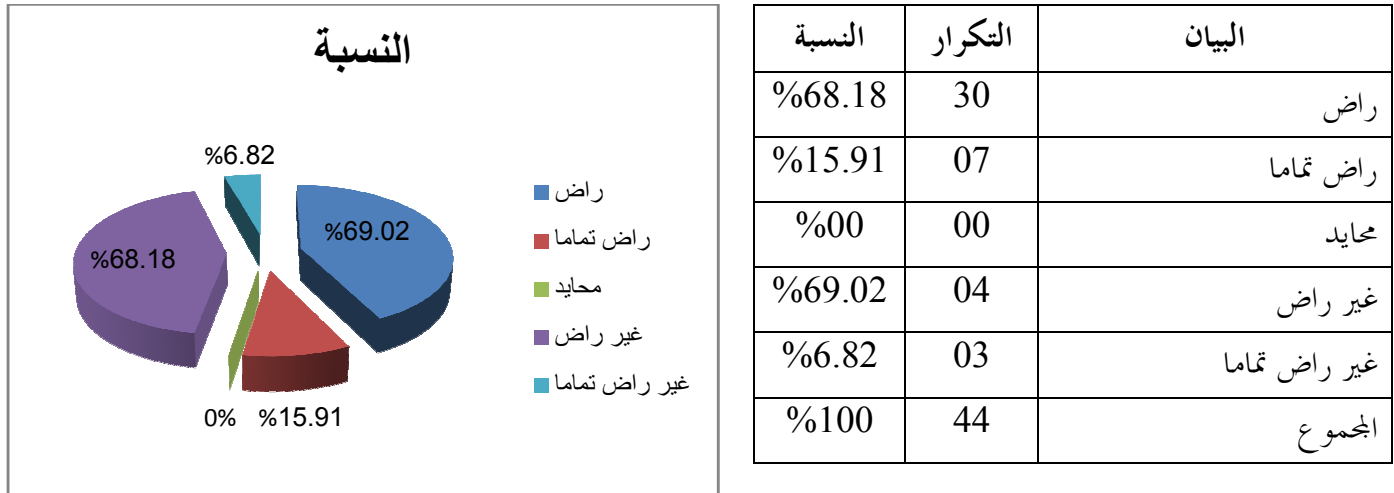
يمكن أن يفسر هذا الاختلاف كون رتبة أستاذ رئيسي تكون بالنسبة للأساتذة التي أقدميتهم تفوق 10 سنوات وبما أن جل أفراد العينة جدد في المهنة لهذا نجد عدد قليل من الأساتذة الرئيسيين كما أن رتبة أستاذ منسق تكون حسب المواد المدرسة، فمن خلال النتائج نجد نسبتهم قليلة 6.82% كما يرجع أيضا هذه النتيجة كون بعض الأساتذة لم يجيبوا على الاستبيان وعليه يمكن أن يرجح أن يكونوا من بين الأساتذة منسقي المادة.

أما بالنسبة للأساتذة مسؤول القسم نسبتهم 13.64% راجع إلى وجود أستاذ واحد مسؤول عن كل قسم. أما الأستاذ العادي فكانت نسبته 61.36% وبالتالي فأغلبية أفراد العينة ليس لديهم مسؤوليات أخرى مضافة إلى منصبهم كأستاذ يقوم فقط بمهمة تعليم التلاميذ لا غير.

ثانيا: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالخور الثاني معلومات حول الرضا الوظيفي ومحدداته.

السؤال 1: ما مدى رضاك عن مهنة التدريس؟

الجدول رقم (3،9): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 1. الشكل رقم (3،7): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

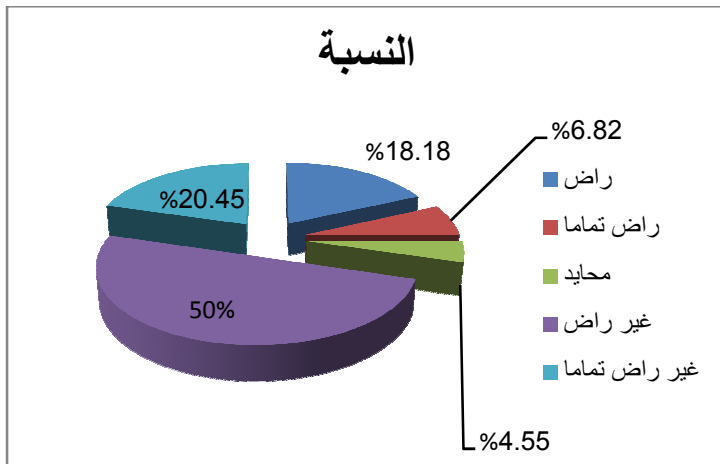
من خلال الجدول السابق نجد أن أغلبية أفراد العينة راضون عن مهنتهم كمدرسين وذلك بنسبة 68.18%، تليها نسبة 15.91% راضون تماما عن المهنة، كما نجد أن نسبة أفراد العينة غير راضون عن مهنتهم بنسبة 9.02% وغير راضون تماما بنسبة 6.82% أما بالنسبة للمحايدين نسبتهم 00%.

بالنسبة للأساتذة الراضون والراضون تماما يمكن أن يفسر بمدى قناعة الأساتذة بأداء مهامهم التعليمية وتربية الأجيال الصاعدة وكذا قيمة عملهم بالنسبة للمجتمع.

أما بالنسبة للأساتذة غير راضون وغير راضون تماما يمكن أن يرجع ذلك إلى عدم إختيارهم لمهنة التدريس فبالنسبة لهم يدرسون وبمجرد وجودهم لمهنة أخرى تؤمن لهم العيش الكريم يغادرونها أو ربما يرجع ذلك إلى صعوبة مهنة التعليم (الإرهاق في العمل).

السؤال 2: ما مدى رضاك عن راتبك الشهري بالنظر إلى متطلبات المعيشة.

الجدول رقم (3،10): النسبة المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 2. الشكل رقم (3،8): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2.



| البيان        | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| راض           | 8       | 18.18% |
| راض تماما     | 3       | 6.82%  |
| محايد         | 2       | 4.55%  |
| غير راض       | 22      | 50%    |
| غير راض تماما | 9       | 20.45% |
| المجموع       | 44      | 100%   |

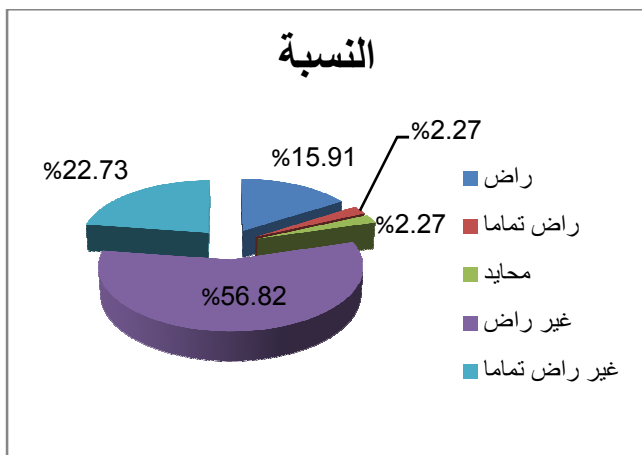
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من الجدول (3،10) أن نسبة 50% من أفراد العينة غير راضون عن الراتب الشهري بالنظر إلى متطلبات المعيشة، في حين أن نسبة 20.45% من أفراد الدراسة غير راضون تماما، أما بالنسبة للراضون فكانت نسبتهم 18.18% والراضون تماما بنسبة 6.82% أما المحايدون فكانت نسبتهم 4.55% وعليه فمن خلال هذه النتائج نجد أن أغلبية الأساتذة غير راضون وغير راضون تماما عن الأجر بالنظر إلى الاحتياجات المعيشية وهذا يمكن أن يرجع إلى الصعوبات والمتطلبات اليومية التي يواجهونها أمامهم عاجزين عن تحقيقها وهذا رغم الزيادات التي أقرتها الدولة وبالتالي فإنه يحس أنه يقدم مجهودا أكبر من الأجر الذي يتقاضاه.

أما بالنسبة للأساتذة الراضون والراضون تماما فنسبتهم قليلة مقارنة بغير الراضين عن أجرهم ويمكن أن يرجع ذلك إلى قناعتهم بأجرهم أو لهم مصادر أخرى لتغطية متطلباتهم المعيشية.

السؤال 3: ما مدى رضاك عن راتبك الشهري بالنظر إلى مؤهلك العلمي؟

الجدول رقم (3،11): النسبة المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 3. الشكل رقم (3،9): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3.



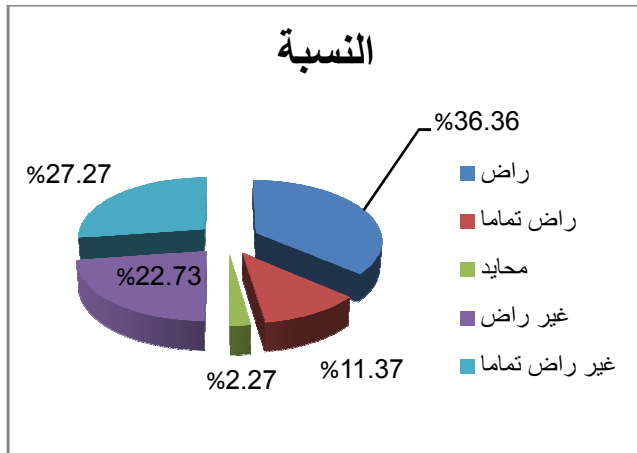
| البيان        | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| راض           | 7       | 15.91% |
| راض تماما     | 1       | 2.27%  |
| محايد         | 25      | 2.27%  |
| غير راض       | 25      | 56.82% |
| غير راض تماما | 10      | 22.73% |
| المجموع       | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول (3،11) أن نسبة الأساتذة غير الراضين وغير الراضين تماما هي بالترتيب 56.82% و 22.73% أي جل الأساتذة (أفراد العينة)، غير راضون عن الأجر مقارنة بمؤهلهم العلمي، أما نسبة الراضين وغير الراضين فهي بالترتيب 15.91% و 2.27% وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة غير راضون وعليه يمكن أن نفسر عدم الرضا بوجود اختلافات في قانون الوظيفة العمومية من حيث التصنيف وكذلك باختلاف القطاعات، كما يمكن إرجاع ذلك بالفرد خوفا من شبح البطالة وانعكاساتها فهو يتخلى عن شهادته ويمارس مهنة أقل من مستواه هذا من وجهة نظره.

السؤال 4: ما مدى رضاك عن نظرة المجتمع لك كأستاذ؟

الجدول رقم (12،3): النسبة المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 4. الشكل رقم (10،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4.



| البيان        | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| راض           | 16      | %36.36 |
| راض تماما     | 5       | %11.37 |
| محايد         | 1       | %2.27  |
| غير راض       | 10      | %22.73 |
| غير راض تماما | 12      | %27.27 |
| المجموع       | 44      | %100   |

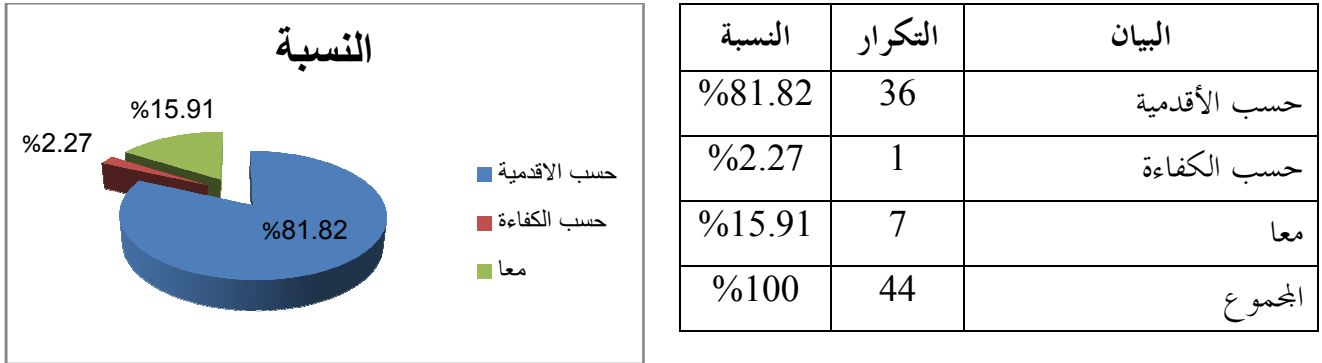
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول (12،3) نجد أن نسبة الراضون والراضون تماما نسبتهم على الترتيب %36.36 و %11.37 أما نسبة غير راضون وغير الراضون تماما فنسبتهم على الترتيب %22.73 و %27.27 أما المحايدون نسبتهم %2.27 وعليه يمكن أن نفسر عدم رضا المدرسين عن نظرة المجتمع لهم كأساتذة يرجع ربما إلى الإضرابات المتكررة لهم وكذلك مطالبة الدولة بزيادة أجورهم هذا ما جعل المجتمع ينظر للأساتذة على أنه مادي يبحث عن مصلحته فقط وينسى مصلحة التلميذ.

أما بالنسبة للأساتذة الراضون عن نظرة المجتمع لهم كأساتذة يمكن أن يرجع ذلك كون أن مهنة التعليم مهنة مقدسة.

السؤال 5: كيف تتم الترقية في المؤسسة في رأيك؟

الجدول رقم (13،3): النسبة المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 5. الشكل رقم (11،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5.



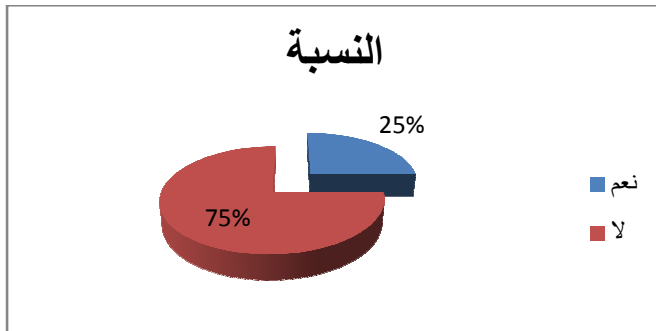
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول (13،3) أن نسبة 81.82% من أفراد العينة أجابوا بأن الترقية تكون حسب الأقدمية، ونسبة 2.27% تكون حسب الكفاءة، وكذا نسبة 15.91% معا أي (حسب الأقدمية والكفاءة).

ويمكن تفسير ذلك أن نظام الترقية في الجزائر وخاصة في ميدان التعليم يكون حسب الأقدمية أي حسب عدد سنوات العمل، في حين أن الترقية حسب الأساتذة التي أجريت معهم مقابلات شخصية تكون حسب كفاءة الأستاذ والجهد المبذول من طرفه كذا النتائج الجيدة التي يتحصل عليها تلاميذه فبالنسبة لهم هذه العوامل تزيد من فرص الترقية في المهنة وبالتالي يرتفع درجة رضاه.

السؤال 6: هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان أمام الجميع على ما قام به الموظف من جهود متميزة؟

الجدول رقم (3،14): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 6. الشكل رقم (3،12): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 11      | 25%    |
| لا      | 33      | 75%    |
| المجموع | 44      | 100%   |

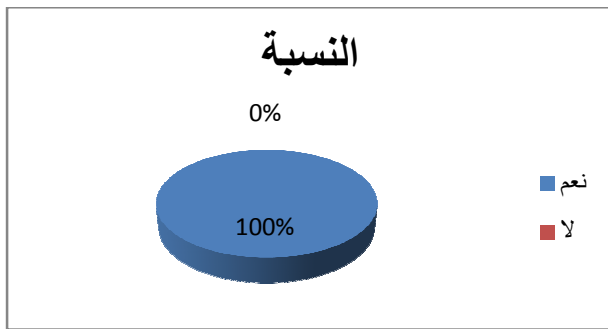
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول نجد أن نسبة 75% من أفراد العينة إجاباتهم كانت بلا ونسبة 25% إجاباتهم كانت بنعم.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة حسب الأفراد المبحوثين أنها لا تقدم الشكر والعرفان خاصة بالنسبة للأساتذة الأكفاء الذين يبذلون مجهودا إضافيا للمؤسسة هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بالجانب النفسي للأساتذ.

السؤال 7: هل تحظى بالاحترام والتقدير من طرف زملائك في العمل؟

الجدول رقم (3،15): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 7. الشكل رقم (3،13): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7.



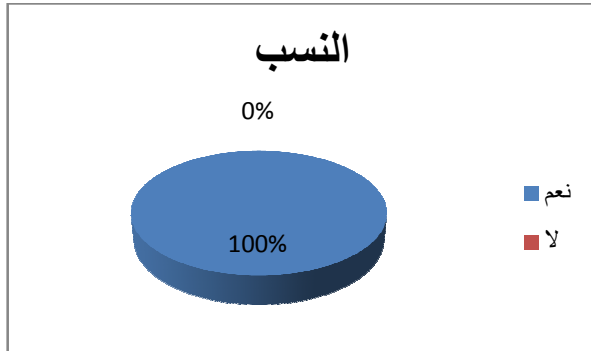
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 44      | 100%   |
| لا      | 00      | 00%    |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول نجد أن جميع أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 100% وهذا ما يفسر بوجود احترام وتقدير بين زملاء في العمل.

السؤال 8: هل تربطك علاقة طيبة بزمالكك في العمل؟

الجدول رقم(3،16):النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 8. الشكل رقم(3،14):التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8.



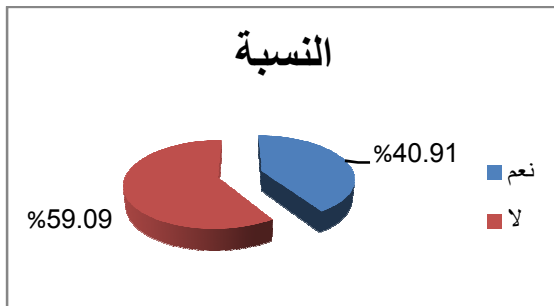
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 44      | %100   |
| لا      | 00      | %00    |
| المجموع | 44      | %100   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول (3،16) نجد أن كل أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم أي وجود علاقة طيبة بزمالكهم في العمل، وهذا ما يعتبر بوجود تآزر وتماسك بين أعضاء الفريق التربوي وهذا ما جعلهم إلى تشكيل جماعات غير رسمية

السؤال 9: هل تقدر الإدارة مجهوداتك؟

الجدول رقم(3،17): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 9. الشكل رقم(3،15):التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 18      | %40.91 |
| لا      | 26      | %59.09 |
| المجموع | 44      | %100   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

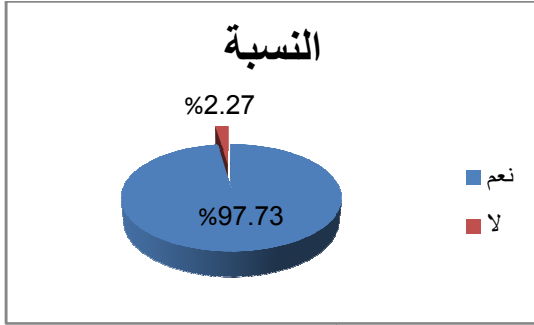
من خلال الجدول رقم (3،17) نجد أن نسبة 59.09% من أفراد العينة أجابوا بلا أي عدم تقدير الإدارة لمجهوداتهم ونسبة 40.91% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي وجود تقدير للإدارة لمجهوداتهم.

بالنسبة للمجيبين بلا: يمكن تفسير ذلك بأن الإدارة لا تسعى جاهدة إلى تقدير مجهودات العمال ولو بأشياء مادية بسيطة.

أما بالنسبة للمجيبين بنعم: فيمكن تفسير ذلك أن الإدارة تقدر مجهودات أساتذتها ولو بكلمة طيبة (الجانب النفسي).

السؤال 10: هل تستخدم كل طاقاتك في العمل؟

الجدول رقم (3،18): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 10. الشكل رقم (3،16): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10.



| النسبة | التكرار | البيان  |
|--------|---------|---------|
| %97.73 | 43      | نعم     |
| %2.27  | 1       | لا      |
| %100   | 44      | المجموع |

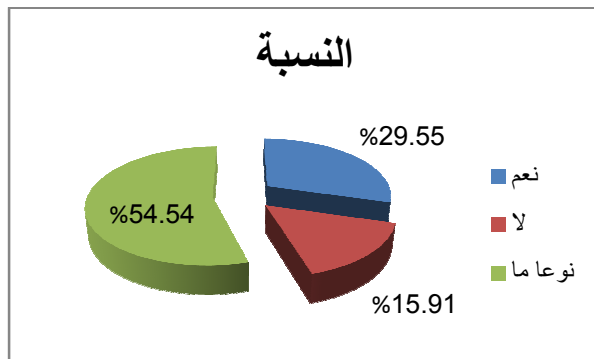
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

نلاحظ من خلال النتائج السابقة الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية الأساتذة كانت إجاباتهم على السؤال 11 بنعم وتقدر نسبتهم بـ %97.73 بينما كانت نسبة المجهين بـ لا %2.27 أي ما يعادل فرد واحد من أفراد العينة.

تدل هذه النتائج أن الأغلبية الساحقة يستخدمون كل طاقاتهم في أداء عملهم وهذا كله من أجل مصلحة التلميذ، أما المجهين بلا فيمكن إرجاع ذلك إلى التقدم في السن والذي يتبعه نقص في الحيوية والعطاء أو يمكن أن يرجع ذلك إلى المرض الذي يمنعه من بذل جهد أكبر.

السؤال 11: هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الأساتذة والطاقم الإداري للمؤسسة؟

الجدول رقم (3،19): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 11. الشكل رقم (3،17): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11.



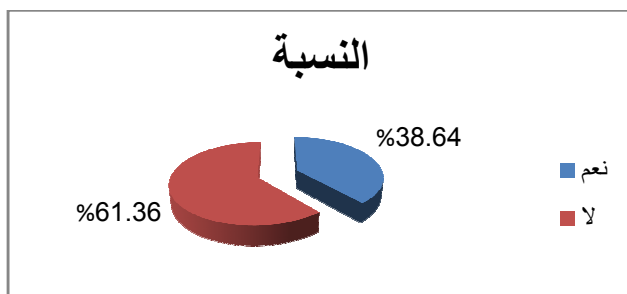
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 13      | 29.55% |
| لا      | 7       | 15.91% |
| نوعا ما | 24      | 54.54% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال ما سبق من الجدول نجد أن نسبة 54.54% راضية نوعا ما عن أسلوب التواصل بينهم وبين الإدارة وأن نسبة 29.55% راضية عن أسلوب التواصل، أما اصغر نسبة فهي 15.91% وهي نسبة تبين عدم الرضا عن أسلوب التواصل وإجاباتهم كانت بلا، نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن التواصل بين الإدارة والأساتذة من الآثار الإيجابية التي يخلقها أسلوب التعاون إذ يحقق التواصل نتائج مرضية للأستاذ. وهنا نرى أن نسبة أكبر من الأساتذة راضون نوعا ما من التواصل بينهم وبين الإدارة ويمكن تفسير ذلك بأن هذا المؤشر يحكمه علاقات غير رسمية بما يمكن تفسير عدم الرضا ربما إلى البيروقراطية وسياسية والكيل بمكيالين.

السؤال 12: هل أنت راض عن توقيتك الأسبوعي؟

الجدول رقم (3،20): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 12. الشكل رقم (3،18): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12.



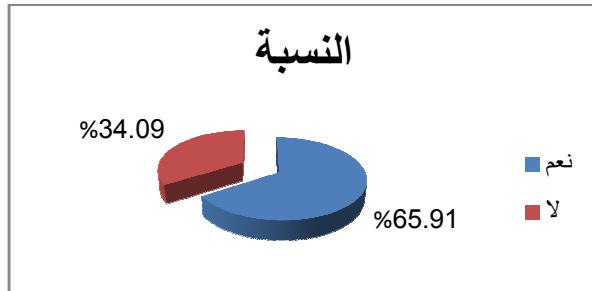
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 17      | 38.64% |
| لا      | 27      | 61.36% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 61.36% من المستجوبين كانت إجاباتهم بلا أما نسبة 38.64% كانت إجاباتهم بنعم. يمكن تعبير ذلك أن أغلبية الأساتذة غير راضون عن التوقيت الأسبوعي لهم ويمكن إرجاع ذلك إلى أن التوقيت مرهق جدا أو عدم التوزيع الجيد للساعات أو وجود تميز في تصميم التوقيت الأسبوعي أستاذ على أستاذ آخر.

السؤال 13: هل أنت راض عن نمط الإشراف؟

الجدول رقم: (3،21): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 13. الشكل رقم (3،19): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 29      | 65.91% |
| لا      | 15      | 34.09% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

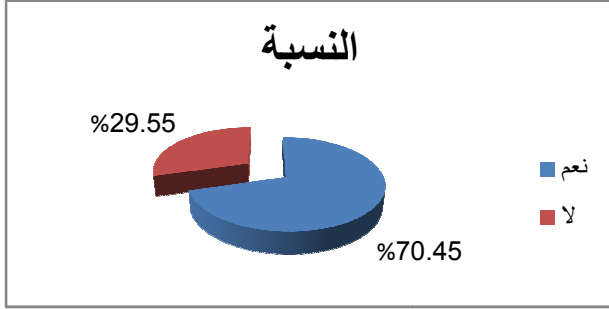
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الراضون عن نمط الإشراف تقدر بـ 65.91% أما نسبة غير الراضون عنه 34.09%.

يمكن تفسير ذلك: بالنسبة للراضون عن نمط الإشراف فالإدارة في هذه المؤسسة يسودها الديمقراطية فهي لا تفرض أي ضغوط السيطرة والقسوة الشديدة من طرف الرئيس المباشر في العمل فهي تتفهم ظروف المعلم والمشاكل التي يواجهها في فترة معينة ويتصرف بأسلوب مناسب بمكانة الأستاذ عند تأخره أو غيابه لأسباب معينة هذا ما يسمح للأستاذ بحب هذه المهنة بسبب الجو السائد فيها والعلاقات الطيبة بينه وبين الإدارة.

أما بالنسبة للإدارة غير راضون عن نمط الإشراف في هذه المؤسسة، يمكن إرجاع ذلك إلى السيطرة المستخدمة من طرف الرئيس المباشر في العمل والتصرف بأسلوب غير مناسب بمكانة الأستاذ عند تأخره أو غيابه لأسباب معينة، هذا ما يجعل الأستاذ يفقد حب هذه المهنة بسبب الجو السائد فيها.

السؤال 14: هل مستوى الهدوء متوفر بالمؤسسة لأداء عملك؟

الجدول رقم (3،22): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 14. الشكل رقم (3،20): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14.



| النسبة | التكرار | البيان  |
|--------|---------|---------|
| %70.45 | 31      | نعم     |
| %29.55 | 13      | لا      |
| %100   | 44      | المجموع |

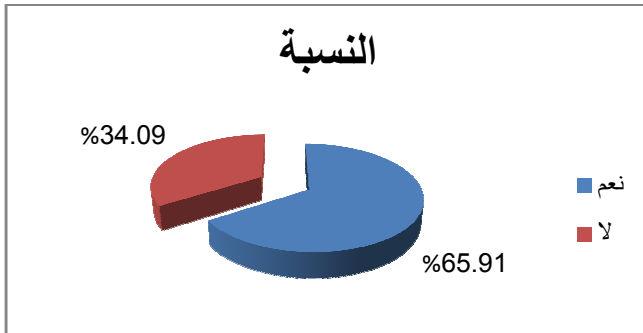
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

النسب الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة %70.45 إجاباتهم كانت بنعم أما نسبة %29.55 إجاباتهم كانت بـ لا.

من خلال النتائج السابقة أغلبية الأساتذة راضون عن مستوى الهدوء المتوفر في هذه المؤسسة هذا ما يسمح لهم بأداء عملهم على أكمل وجه وهذا يمكن إرجاعه إلى أن الاستشارة التربوية في هذه المؤسسة تعمل جاهدة على توفير الهدوء لقيام الأساتذة بعملهم على أحسن ما يرام.

السؤال 15: هل النظافة موجودة في القسم؟

الجدول رقم (23،3): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 15. الشكل رقم (21،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 15.



| النسبة | التكرار | البيان  |
|--------|---------|---------|
| 65.91% | 29      | نعم     |
| 34.09% | 15      | لا      |
| 100%   | 44      | المجموع |

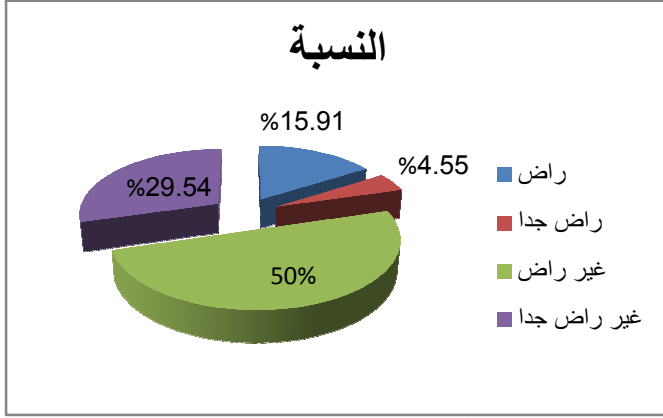
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

تشير نتائج الجدول أعلاه نسبة 65.91% من المستجوبين إجاباتهم كانت نعم حول النظافة في الأقسام، ونسبة 34.09% كانت نوع الإجابة لا.

إذن يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية الأساتذة راضون عن النظافة الموجودة في الأقسام ويمكن تفسير ذلك بالسهر الدائم من طرف الإدارة (المصلحة الاقتصادية) في تجنيد العمال لتنظيف الأقسام وهذا من أجل توفير الجو المناسب للعمل والدراسة.

السؤال 16: هل أنت راض عن الراتب الشهري مقارنة برواتب العاملين في قطاعات أخرى ه بنفس مؤهلاتك؟

الجدول رقم (3،24): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 16. الشكل رقم (3،22): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 16.



| البيان      | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| راض         | 7       | 15.91% |
| راض جدا     | 2       | 4.55%  |
| غير راض     | 22      | 50%    |
| غير راض جدا | 13      | 29.54% |
| المجموع     | 44      | 100%   |

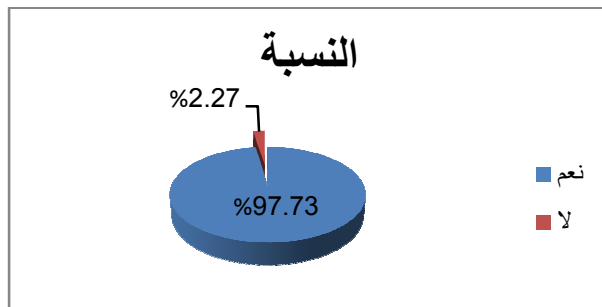
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة غير راضون عن الراتب الشهري مقارنة برواتب العاملين في قطاعات أخرى وهم بنفس مؤهلاتهم تليها نسبة 29.54% من أفراد العينة غير راضون تماما، تليها نسبة 15.91% راضون، وأخيرا نسبة 4.55% راضون تماما عن الراتب الشهري مقارنة برواتب العاملين في المهن الأخرى.

ويمكن تفسير هذه النتائج: عدم الرضا عن الراتب الشهري مقارنة برواتب العمال في قطاعات أخرى وهم بنفس المؤهلات يمكن إرجاعه إلى كون مهنة التعليم هي مهنة مرهقة جدا لكن الدولة لم تعط لهذا القطاع الأهمية الكافية له وهذا بالرغم من الزيادات التي أضيفت في السنوات الأخيرة لكنها لا تتناسب مع متطلبات المعيشة حاليا، كما يمكن إرجاعه أيضا إلى كون القطاع غير منتج (ماديا) كقطاع النفط مثلا، نجد أن هناك أستاذ وعامل في مؤسسة سوناطراك لهما نفس الشهادة لكن أجرهما مختلفان تماما وهذا يرجع إلى غياب العدالة في التصنيف وكذا القطاعات. أما فيما يتعلق بالرضا عن الراتب فهذا يرجع إلى القناعة.

السؤال 17: هل تشعر انك تصبح أكثر إنتاجية عندما تحصل على حوافز؟

الجدول رقم(3،25): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 17. الشكل رقم(3،23): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 17.



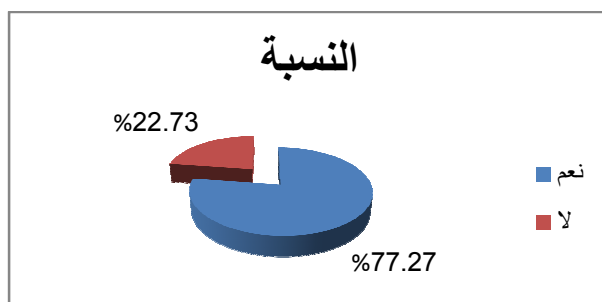
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 43      | 97.73% |
| لا      | 01      | 2.27%  |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال النتائج التي تظهر في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية الأساتذة يشعرون أنهم يصبحون أكثر إنتاجية عندما يحصلون على حوافز وذلك بنسبة تقدر بـ 97.73% وهذا ما يمكن أن يفسر بأن للحوافز دور هام في زيادة الأستاذ لأدائه سواء كانت هذه الحوافز مادية (زيادة في الأجر، الترقيات، المكافآت المالية... الخ) أو معنوية كالشعور بالاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

السؤال 18: هل توفر الإدارة الوسائل البيداغوجية لتأدية عملك؟

الجدول رقم(3،26): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 18. الشكل رقم(3،24): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 18.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 34      | 77.27% |
| لا      | 10      | 22.73% |
| المجموع | 44      | 100%   |

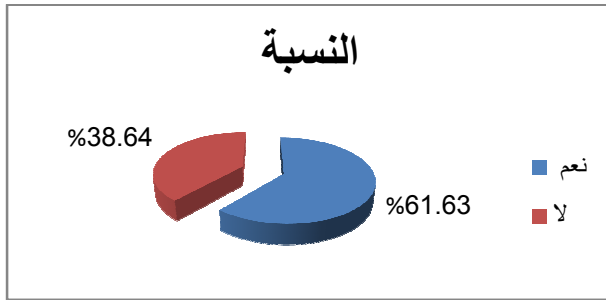
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من خلال النتائج السابقة أن إجابات الأساتذة كانت بنعم فيما يتعلق بتوفير الإدارة للوسائل البيداغوجية وذلك بنسبة 77.27% أما نسبة 22.73% إجاباتهم كانت بلا.

ويمكن تفسير أن أغلبية الأساتذة أكدوا من خلال إجاباتهم بأن الإدارة تسهر على توفير كل الوسائل البيداغوجية حتى يؤدي الأستاذ مهامه على أكمل وجه.

السؤال 19: هل استفدت من دورات تكوينية قبل شغلك لهذه الوظيفة؟

الجدول رقم (3،27): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال رقم 19. الشكل رقم (3،25): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 19.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 27      | 61.63% |
| لا      | 17      | 38.64% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

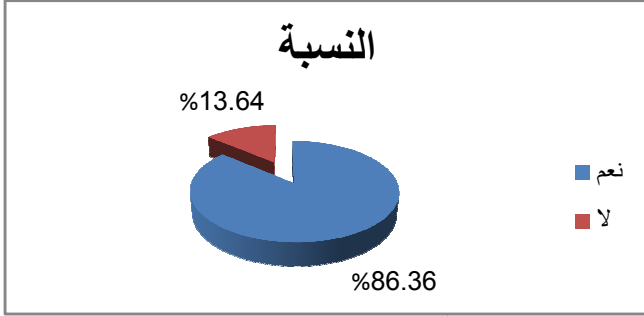
تشير النسب الموجودة في الجدول أعلاه أن 61.36% من المستجوبين حصلوا على تكوين قبل شغلهم لهذه الوظيفة وتليها نسبة 38.64% لم يحصلوا على تكوين.

من النتائج السابقة استنتج بأن الإصلاحات الجديدة للدولة تفيد اجتياز الأساتذة للمسابقات ويتم اختيار الناجحين تكون لهم فرصة التكوين قبل الالتحاق بالمنصب هذا ما يسمح لهم بالاطلاع على كل ما يتعلق بالتعليم ومناهجه وكذا كيفية التعامل مع التلميذ... الخ.

ثالثا: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالخور الثالث معلومات حول الأداء الوظيفي.

السؤال 1: هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات؟

الجدول رقم (3، 28): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 1. الشكل رقم (3، 26): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1.



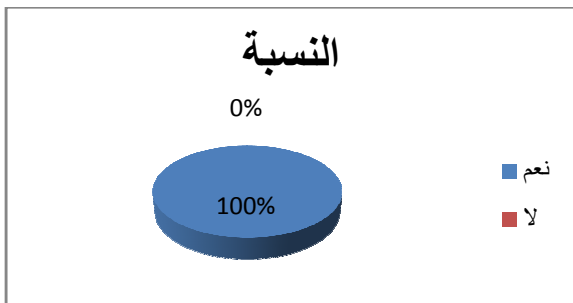
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 38      | 86.36% |
| لا      | 06      | 13.64% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لهم توجه إيجابي نحو السؤال الأول وذلك بنسبة 86.36% أما نسبة 13.64% لهم توجه سلبي نحو هذا السؤال وعليه يمكن القول بأن أغلبية الأساتذة هم على علم بما فيه الكفاية بمهامهم وواجباتهم من خلال إطلاعهم على القوانين الداخلية للمؤسسة والقوانين المتعلقة بالأستاذ، ونسبة قليلة من الأساتذة ليسوا على علم بمهامهم وواجباتهم.

السؤال 2: هل تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد؟

الجدول رقم (3، 29): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 2. الشكل رقم (3، 27): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2.



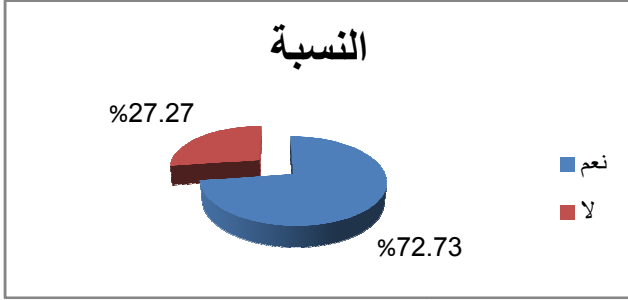
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 44      | 100%   |
| لا      | 0       | 0%     |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع الأساتذة في هذه المؤسسة يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد، وهذا ما يفسر الاجتهاد الدائم للأستاذ في هذه المؤسسة.

السؤال 3: هل تنجز عملك المحدد في الوقت المحدد دون تأخير؟

الجدول رقم (3، 30): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 3. الشكل رقم (3، 28): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 32      | 72.73% |
| لا      | 12      | 27.27% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأساتذة ينجزون عملهم في الوقت المحدد، دون تأخير وكانت نسب 72.73% أما نسبة 27.27% هي نسبة الأساتذة الذين لا ينجزون أعمالهم بأوقاتها.

يمكن تفسير إنجاز الأعمال في الوقت المحدد بالصرامة بالوقت من طرف الأساتذة.

السؤال 4: هل تنظم أعمالك اليومية؟

الجدول رقم (3، 31): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 4. الشكل رقم (3، 29): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 40      | 90.91% |
| لا      | 4       | 9.09%  |
| المجموع | 44      | 100%   |

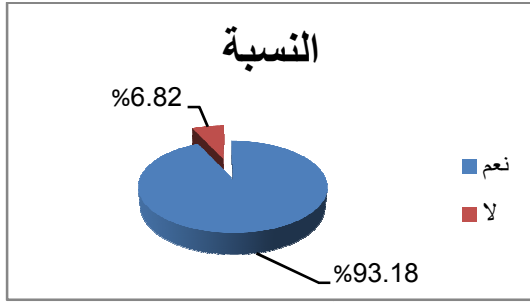
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة 90.91% من الأساتذة ينظمون أعمالهم اليومية بينما نسبة 9.09% لا ينظمون أعمالهم اليومية.

ويمكن تفسير ذلك بأن أغلبية الأساتذة يهتمون بالتنظيم في أعمالهم اليومية هذا ما يسهل من مهمة تقديم الدرس وبالتالي الأداء.

السؤال 5: هل تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك؟

الجدول رقم (3، 32): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 5. الشكل رقم (3، 30): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 41      | 93.18% |
| لا      | 03      | 6.82%  |
| المجموع | 44      | 100%   |

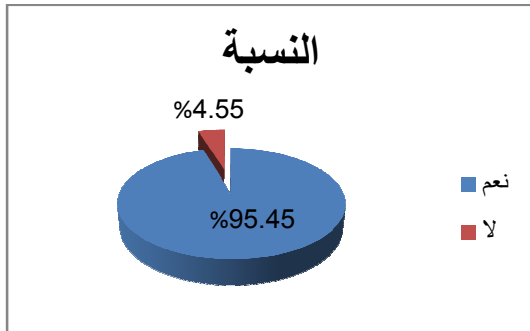
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة 98.18% من أفراد العينة لهم توجه إيجابي نحو العبارة، بينما 6.82% من أفراد العينة لهم توجه سلبي لهذه العبارة.

وعليه يمكن أن نفسر ذلك بأن أغلبية أفراد العينة يستفيدون من الخبرات ويوظفونها في أداء عملهم، لكن من وجهة نظر الأساتذة فإن المناهج المقررة والتي يجبرون على التقيد بها هي التي تمنعهم من الإبداع.

السؤال 6: تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

الجدول رقم (3، 33): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 6. الشكل رقم (3، 31): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6.



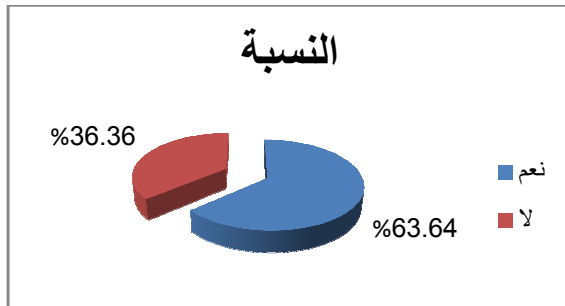
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 42      | 95.45% |
| لا      | 02      | 4.55%  |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 95.45% من أفراد العينة لهم توجه إيجابي نحو العبارة بينما 4.55% لهم توجه سلبي، يتضح من خلال النتائج أن غالبية الأساتذة يتناقشون مع بعضهم البعض بهدف تحسين مستوى الأداء وهذا يؤكد العلاقة القوية الموجودة بين الأساتذة وكذلك الحوار بينهم.

السؤال 7: هل تعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة؟

الجدول رقم (3، 34): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 7. الشكل رقم (3، 32): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 28      | 63.64% |
| لا      | 16      | 36.36% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

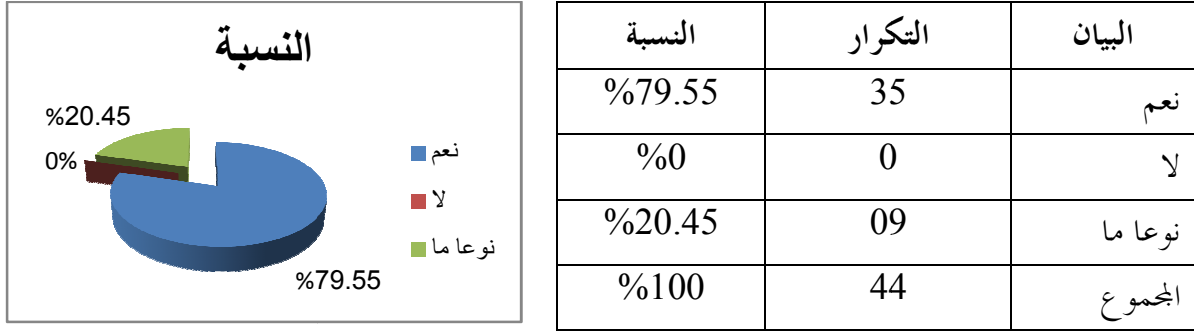
من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن نسبة 63.64% من أفراد العينة يعتبرون عملية تقييم الإدارة للأداء عملية مهمة، بينما نسبة 36.36% يرونها غير مهمة.

يمكن تفسير ذلك أنه من خلال عملية التقييم يمكن أن تكشف مواطن القوة بالنسبة للأستاذ وتثمينها ومواطن الضعف (اختلالات) ونغيرها، هذا ما يؤكد لدى الأستاذ الشعور بأن الإدارة مهمة به وبالتالي زيادة رضاه وأدائه التربوي، أما المحييين بلا يمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تتدخل في أمور هي خارجة عن مهامها ويعتبرون عملية تقييم الأداء هي عملية شخصية.

رابعاً: تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الخاص بالخور الرابع معلومات حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

السؤال 1: هل أنت راض عن أدائك في ممارسة مهنة التعليم؟

الجدول رقم (3، 35): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 1. الشكل رقم (3، 33): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة %79.55 راضون عن أدائهم في ممارسة مهنة التعليم، تليها نسبة %20.45 راضون نوعاً ما عن أدائهم في ممارسة مهنة التعليم.

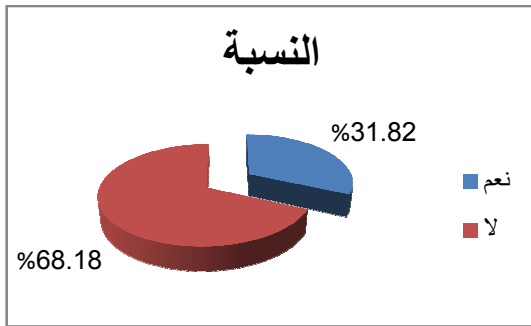
يفهم من النتائج السابقة أن أغلبية الأساتذة راضون عن أدائهم، يمكن إرجاع ذلك إلى:

- الهدف الأساسي للأستاذ فهم واستيعاب التلميذ للدرس وذلك باستعمال مختلف الطرق والوسائل التعليمية البسيطة، وذلك بالرغم من وجود اختلالات في المناهج التي يجرها المعهد التربوي الوطني إلا أن الأستاذ يسعى جاهداً لتبسيط الدرس رغم ذلك ليسهل فهمه من طرف التلميذ.

- كما يمكن إرجاع الرضا نوعاً ما عن الأداء في ممارسة مهنة التعليم إلى عدم اقتناع الأستاذ بالمناهج المقررة فهو يجد نفسه مجبراً على إتباع أسلوب معين غير مقتنع بما يقدمه، فرغم إمكانياته الثقافية والعلمية إلا أنه لا يستطيع أن يتعدى ما أقره المعهد التربوي الوطني وهذا يترتب عنه عدم الرضا وبالتالي نقص أدائه التربوي.

السؤال 2: هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟

الجدول رقم (3، 36): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 2. الشكل رقم (3، 34): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 14      | 31.82% |
| لا      | 30      | 68.18% |
| المجموع | 44      | 100%   |

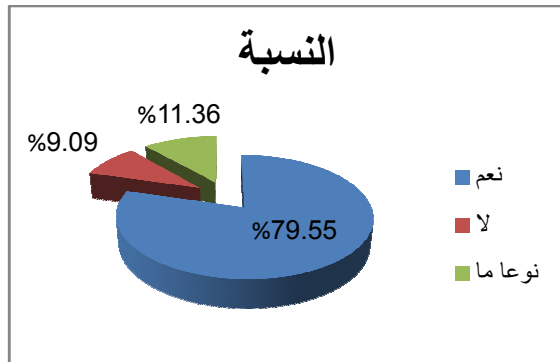
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 68.18% من إجابات أفراد العينة ذو توجه سلبي نحو هذه العبارة و31.82% من إجابات أفراد العينة ذو توجه إيجابي نحو هذه العبارة وعليه يمكن أن نفسر التوجه السلبي للأساتذة نحو الشعور بالعدالة على ما يقدمه من أعمال مع ما يحصل عليه مقابل ذلك، حيث يرون أنهم يبذلون جهدا كبيرا جدا في مقابل ذلك يتقاضون أجورا لا تتناسب وذلك الجهد، هذا بالرغم من الزيادات المعتررة التي قدمتها الدولة لهذه الفئة لكنها لا تتناسب والمتطلبات المعيشية الحالية.

في حين أن 31.82% من الأساتذة في هذه المؤسسة يشعرون بعدالة ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال وهذا راجع إلى القناعة.

السؤال 3: هل هناك علاقة بين أدائك الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل؟

الجدول رقم (3، 37): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 3. الشكل رقم (3، 35): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3.



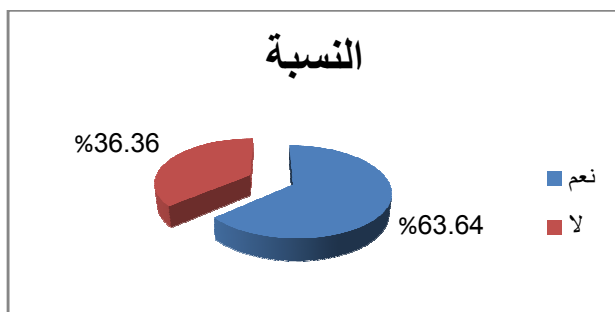
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 35      | 79.55% |
| لا      | 4       | 9.09%  |
| نوعا ما | 5       | 11.36% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة توجههم إيجابي نحو العبارة وذلك بنسبة 79.55% تليها نسبة 11.36% إجاباتهم كانت نوعا ما، أخيرا 9.09% من أفراد العينة إجاباتهم كانت لا. وعليه فإن غالبية أفراد العينة أكدوا على وجود علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع الزملاء في العمل، أي بمعنى كلما كانت العلاقات جيدة مع الزملاء في العمل كلما كان أداء العمال مرتفع والعكس صحيح، فالعلاقات تلعب دورا مهما بين الزملاء داخل المؤسسة.

السؤال 4: تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك؟

الجدول رقم (3، 38): النسب المئوية لإجابات الأساتذة على السؤال 4. الشكل رقم (3، 36): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4.



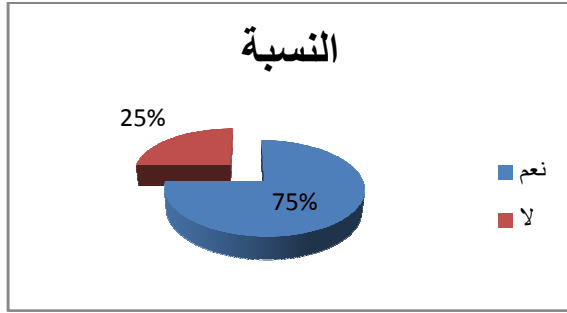
| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 28      | 63.64% |
| لا      | 16      | 36.36% |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 63.64% من أفراد العينة توجههم إيجابي نحو العبارة و36.36% من أفراد العينة توجههم سلبي نحو العبارة. وعليه يمكن أن نفسر التوجه الإيجابي نحو شعور الأساتذة أن مكان العمل يوفر لهم الراحة التامة لأداء العمل، حيث يرون أن مكان العمل (القسم) إذا كان يتوفر على كافة الشروط الضرورية للعمل (نظافة المكان المكتب... الخ) كلها عوامل تساهم في إحساس العامل بالراحة التامة لأداء عمله.

السؤال 5: هل تقييم الإدارة لأدائك يجلب لك الرضا؟

الجدول رقم (3، 39): النسب المتوية لإجابات الأساتذة على السؤال 5. الشكل رقم (3، 37): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 33      | 75%    |
| لا      | 11      | 25%    |
| المجموع | 44      | 100%   |

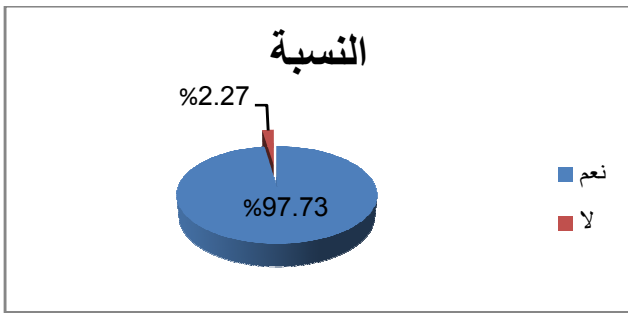
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 75% من إجابات أفراد العينة كانت إيجابية (نعم) ونسبة 25% من إجابات أفراد العينة كانت سلبية (لا).

يمكن أن نفسر هذه النتائج كون أن غالبية أفراد العينة (الأساتذة) يرون أن تقييم الإدارة لأدائهم التربوي يجلب لهم الرضا، فالأساتذة من خلال هذا التقييم يشعرون بالاهتمام الدائم من الإدارة وهذا ما يجلب لهم الرضا.

السؤال 6: هل ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين؟

الجدول رقم (3، 40): النسب المتوية لإجابات الأساتذة على السؤال 6. الشكل رقم (3، 38): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6.



| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 43      | 97.73% |
| لا      | 1       | 2.27%  |
| المجموع | 44      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 97.73% أجابوا بنعم أي أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين، أما المحييين بلا فكانت نسبتهم 2.27% أي ما يعادل فرد واحد من أفراد العينة يرى بأن الرضا الوظيفي لا يؤثر على أداء الموظفين، وعليه يمكن أن نفسر هذا الاختلاف في النسبة راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن مختلف معدلات الرضا الوظيفي من أجر وترقية وظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية، والأمانة المهنية كلها عوامل أساسية في تحقيق الرضا وبالتالي أدائهم التربوي.

#### الخلاصة:

ضم هذا الفصل عرضنا للمؤسسة المستقبلية وعرضنا تحليلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مرتفع بين الرضا الوظيفي المتكون من المحددات التي تركزت دراستنا عليها وبين الأداء الوظيفي للعاملين، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

خاتمة

## خاتمة:

هدفنا من خلال هذه المذكرة إلى دراسة محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة بصفة عامة، و في المؤسسة التربوية بصفة خاصة و بالتحديد إحدى الثانويات الجزائرية (ثانوية أمزيل أحمد مجيزر)، و لتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري و المفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية و تمحيص الدراسات السابقة بشأنه و الاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بصفة عامة ؟ وعلى أساتذة ثانوية أمزيل أحمد بصفة خاصة؟

حينها عرضنا الإطار الميداني و الذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع ، حيث تم في هذا الصدد تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات و المعلومات و توزيعها على عينة مكونة من 44 أستاذ في ثانوية أمزيل أحمد و المتمثلة في آرائهم و توجهاتهم، وباستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل الإستبانة التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة و فرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات و آفاق بشأن الموضوع.

## النتائج:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية خلصنا إلى نتائج أهمها :

- الرضا الوظيفي يعرف بأنه الحالة الشخصية للفرد ، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- إن من محددات الرضا الوظيفي كما أسفرت عنها أغلب دراسات الباحثين الأجر و الترقية، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا في تلبية حاجاته و متطلباته المعيشية أما الترقية فتمثل له إنتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته و راتبه ، هذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي له و بالتالي زيادة أدائه. و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.
- إن للرضا الوظيفي و محدداته تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي فكلما توفرت هذه المحددات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- أغلبية الأساتذة راضون عن مهنة التدريس هذا ما يساهم في رفع مستويات أدائهم التربوي.

- أغلبية الأساتذة غير راضون عن راتبهم الشهري مقارنة بالمتطلبات المعيشية، فالأستاذ يشعر أنه يبذل مجهود أكبر من الراتب الذي يتقاضاه.
- أغلبية الأساتذة غير راضون عن راتبهم الشهري بالنظر إلى مؤهلاتهم العلمية و يمكن أن يرجع ذلك إلى وجود اختلافات في قانون الوظيفة العمومية و كذلك وجود اختلاف في القطاعات .
- أغلبية الأساتذة راضون عن نظرة المجتمع لأن مهنة التعليم مهنة مقدسة.
- فرص الترقية بالنسبة للأساتذة تحسب بعدد سنوات العمل لكن الترقية حسبهم تكون بالكفاءة في الأداء و الأقدمية في العمل معا.
- وجود علاقة طيبة بين الزملاء في العمل وهذا ما يفسر بوجود تماسك و تآزر بين أعضاء الفريق التربوي.
- أغلبية الأساتذة راضون عن نمط الإشراف وهذا ما يفسر بوجود إدارة تسودها الديمقراطية.
- أغلبية الأساتذة راضون عن الظروف الفيزيائية ( الهدوء، الإنارة...) الموجودة في هذه الثانوية هذا ما يفسر بوجود تكامل في مهام أعضاء الإدارة.
- أغلبية الأساتذة استفادوا من دورات تكوينية قبل شغلهم لهذه الوظيفة هذا ما سمح لهم حسبهم بالتكيف مباشرة مع هذه الوظيفة.
- أغلبية الأساتذة راضون عن أدائهم في ممارسة مهنة التعليم لكن يوجد بعض الأسباب التي تمنع الأستاذ من ممارسة هذه المهنة بكفاءة عالية.
- وجود اختلافات في المقررات و المناهج التربوية فالأستاذ يجد نفسه مجبرا على اتباع هذه المقررات و هو غير مقتنع بما يقدمه للتلاميذ وهذا ما يترتب عنه عدم الرضا وبالتالي نقص الأداء.
- أغلبية الأساتذة يرون أن عملية تقييم الإدارة لأدائهم يجلب لهم الرضا فمن خلالها يمكن للإدارة اكتشاف النقائص و مواجهتها و الإيجابيات و تثمينها.
- أغلبية الأساتذة يرون ان هناك أثر ايجابي لمحددات الرضا الوظيفي على مستوى أدائهم الوظيفي.
- أغلبية الأساتذة يرون وجود علاقة ايجابية بين محددات الرضا الوظيفي (الأجر ، فرص الترقية،العوامل الشخصية و الاجتماعية، ظروف متعلقة بالعمل ، الظروف الفيزيائية) و بين مستوى أدائهم.

## توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الاستبانة نتقدم بالتوصيات التالية:

- لا بد أن يكون الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسة، خاصة المؤسسة التربوية، فزيادة الرضا لدى الأساتذة يسهم دون شك في تحسين أدائهم، كما أن زيادة الأداء تؤدي إلى رفع نسبة الرضا الوظيفي حسب ما أثبتته النتائج.
- محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى الأساتذة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- رفع دافعية الأساتذة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجابا أو سلبا)، وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، وتكريم المتميزين منهم ومنحهم مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية.
- يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فيما بين الجماعة التربوية وذلك من أجل خلق مناخ يسوده التعاون والتفاهم مما يساهم في رفع الأداء.
- يجب إعادة النظر من طرف المسؤولين فيما يتعلق بفرص الترقية في المؤسسات التربوية، وأن تكون الترقية لا بسنوات العمل فقط إنما بالكفاءة في الأداء أيضا (النتائج).
- القيام بدراسة لرفع رواتب الأساتذة مما يتناسب مع الاحتياجات المعيشية وبما يكفل حياة كريمة.
- أن تهتم وزارة التربية والتعليم باتخاذ جملة من الإجراءات الصائبة لتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التربوية وذلك من خلال:
- توفير مناخ ملائم يرتاح فيه الأستاذ وبالتالي تزداد درجة رضاه عن عمله ويزداد أداؤه.
- منح الثقة وإعطاء الفرصة لجميع الأساتذة للمشاركة في إنجاز المناهج والبرامج التربوية كل حسب تخصصه، هذا ما يشجعهم على إظهار إبداعاتهم.
- أن يكون تحت إشراف المؤسسة التربوية إدارة ناجحة، إدارة توفر الجو المناسب للعمل من خلال حسن تسييرها (إدارة كفؤة) وكذا معاملتها مع الجماعة التربوية.
- دفع إدارة المؤسسات إلى قيادة العمل بأسلوب علمي حديث ولا يتأتى هذا إلى من خلال العمليات التكوينية والمكتبيات الخاصة بإطارات المؤسسة التربوية من مدير، مقتصد، مستشار تربوي... الخ.
- سعيها على توفير كل الوسائل البيداغوجية الضرورية للتعليم.

أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

- إجراء دراسة عن محددات الرضا الوظيفي، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات أخرى لم تؤخذ في هذه الدراسة.
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية ولكن بمؤسسات أخرى غير المؤسسات التربوية.
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في المؤسسات التربوية.

نورد بعض المواضيع الأخرى لمن يهمله البحث أكثر في الموضوع.

- محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز.
- محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها.

وفي الأخير يعتبر موضوع الرضا الوظيفي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب

#### أ- باللغة العربية:

- 1- إبراهيم محمد العبود، منصور عبد العزيز المعشوق، تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية، د.ط، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، د.س.
- 2- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- 4- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 6- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 7- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر، عمان، 2008.
- 8- جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 9- حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، ط6، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
- 10- حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
- 11- الرحلة فيصب عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج) المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 12- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 13- سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 14- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 15- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
- 16- صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981.
- 17- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة نشر.
- 18- صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 19- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008.
- 20- طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

- 21- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 22- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 23- عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 24- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في ق21، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 25- عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط2، دار الهدى، الجزائر، 1994.
- 26- عبد العزيز رأسمال، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 27- عبد المنعم عبد الحفي، علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، د.ط، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1984.
- 28- العتيبي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 29- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
- 30- عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمين مفاهيم، نماذج، نظريات، د.ط، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1995.
- 31- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 32- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 33- فوزي حبش، الموظف العام، حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982.
- 34- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 35- ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 36- محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005.
- 37- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003.
- 38- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 39- محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999.
- 40- محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999.
- 41- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، د.ط، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984.
- 42- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 43- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 44- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976.
- 45- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.

- 46- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
- 47- موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 48- موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 49- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 50- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

#### ب- باللغة الأجنبية:

- 1- Boislandelle H.M, gestion de ressources, humaines, dans la petit et moyenne entreprise, economica, Paris, 1998.
- 2-J. Barraux entreprise et performance globale outils evaluation et pilotage, édition economica, paris, 2000.
- 3-Mastory Bernard, Daniel Crizet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, 6<sup>ème</sup> édition dunort, paris, 2005.

#### ثانيا: الرسائل و الأطروحات

- 1- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 2- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 3- الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 4- زهية إيصولاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 5- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.

- 6- الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 7- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2000.
- 8- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 9- العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 10- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي، وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001.
- 11- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غ.م)، جامعة الجزائر، 2005.

### ثالثا:المجلات

- 1- ابن منظور، لسان العرب، ط4، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005.
- 2- إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه الديمقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002.

الملاحق

جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة-

كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

## إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية حول موضوع أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين، قمنا بصياغة الاستبيان التالي، وذلك بهدف دراسة الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة التربوية والتحقق من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

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

نشكركم جزيل الشكر على تفهمكم ومساهمتم في خدمة هذا البحث.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

من (20) إلى أقل من (30) سنة

من (30) إلى أقل من (40) سنة

من (40) إلى أقل من (50) سنة

من 50 سنة فأكثر

3- الصفة:

دائم  متعاقد

4- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
 من 10 إلى أقل من 20 سنة  20 سنة فأكثر

5- الصنف:

- أستاذ رئيسي  أستاذ منسق  
 أستاذ مسؤول قسم  أستاذ عادي

أخرى حدد:.....

المحور الثاني: معلومات حول الرضا الوظيفي ومحدداته

| ما مدى رضاك عن                                | راض | راض تماما | محايد | غير راض | غير راض تماما |
|---|-----|-----------|-------|---------|---------------|
| 1- هل أنت راض عن مهنة التدريس؟                |     |           |       |         |               |
| 2- هل راتبك الشهري يتناسب مع مؤهلك العلمي؟    |     |           |       |         |               |
| 3- هل راتبك الشهري يتناسب مع متطلبات المعيشة؟ |     |           |       |         |               |
| 4- نظرة المجتمع لك كأستاذ؟                    |     |           |       |         |               |

5- كيف تتم الترقية في المؤسسة في رأيك؟

- حسب الأقدمية  حسب الكفاءة  معا

6- هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان أمام الجميع على ما قام به الموظف من مجهود متميز؟

- نعم  لا

7- هل تحظى بالاحترام والتقدير من طرف زملائك في العمل؟

- نعم  لا

8- هل تربطك علاقة طيبة بزملائك في العمل؟

- نعم  لا

9- هل تقدر الإدارة مجهوداتك؟

- نعم

10- هل تستخدم كل طاقتك في عملك؟

نعم  لا

11- هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الأساتذة والطاقم الإداري للمؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

إذا كان لا، لماذا؟

.....

12- هل أنت راض عن توقيتك الأسبوعي؟

نعم  لا

13- هل أنت راض عن نمط الإشراف؟

نعم  لا

14- هل مستوى الهدوء متوفر بالمؤسسة لأداء عملك؟

نعم  لا

15- هل النظافة موجودة داخل القسم؟

نعم  لا

16- هل أنت راض عن الراتب الشهري مقارنة برواتب العاملين في قطاعات أخرى وهم بنفس مؤهلاتك؟

راض جدا  راض

غير راض  غير راض جدا

17- هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية عندما تحصل على حوافز؟

نعم  لا

18- هل توفر الإدارة الوسائل البيداغوجية لتأدية عملك؟

نعم  لا

19- هل استفدت من دورات تكوينية قبل شغلك لهذه الوظيفة؟

نعم  لا

### المحور الثالث: معلومات حول الأداء الوظيفي

1- هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات؟

نعم  لا

2- هل تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد؟

نعم  لا

3- هل تنجز عملك المحدد في الوقت المحدد دون تأخير؟

نعم  لا

4- هل تنظم أعمالك اليومية؟

نعم  لا

5- هل تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك؟

نعم  لا

6- تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

نعم  لا

7- هل تعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة؟

نعم  لا

### المحور الرابع: معلومات حول الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي

1- هل أنت راض عن أدائك في ممارسة مهنة التعليم؟

نعم  لا  نوعا ما

2- هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟

نعم  لا

3- هل هناك علاقة بين أدائك الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

4- تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك؟

نعم  لا

5- هل تقييم الإدارة لأدائك يجلب لك الرضا؟

نعم  لا

6- هل ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين؟

نعم  لا

الاسم: \_\_\_\_\_  
اللقب: \_\_\_\_\_  
المادة: \_\_\_\_\_

## امتارة تقييم منحة الأحاء التربوي خاصة بموظفي التعليم

الثلاثي : الأول - الثالث - الرابع / الفترة من : \_\_\_ / \_\_\_ / 20 إلى : \_\_\_ / \_\_\_ / 20

| الحصيلة العامة | الحصيلة الشهرية |     |     |     |     |     | مقاييس التنقيط  |   |                   |
|----------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|-------------------|
|                | ش 6             | ش 5 | ش 4 | ش 3 | ش 2 | ش 1 |   |   |                   |
|                |                 |     |     |     |     |     | الغيابات<br>12-00<br>- غياب واحدة = 2 ن<br>- غيابان اثنان = 0 ن | التأخرات<br>12-00<br>- تأخر واحد = 2 ن<br>- تأخران اثنان = 0 ن  | المواظبة<br>16-00 |
|                |                 |     |     |     |     |     | في حالة الغيابات المرضية الأكثر من 14 يوم تسقط النقاط الثمانية  |   |                   |
|                |                 |     |     |     |     |     | الندوات<br>06-00<br>التغيب عن ندوة تربوية واحدة في الشهر = 0 ن  | النشاط التربوي<br>06-00<br>- المشاركة في النشاط التربوي للمؤسسة = 3 ن<br>- التحضير الجدي للدروس = 3 ن | التكوين<br>12-00  |
|                |                 |     |     |     |     |     | - تشخيص وإثراء وتنويع التحضير التربوي = 3 ن                     | - استعمال وسائل الإيضاح = 3 ن<br>- المحافظة على جمال المؤسسة ومحيط العمل والوسائل والتجهيزات = 3 ن    | المبادرة<br>12-00 |
|                |                 |     |     |     |     |     | المجموع   |   |                   |

**ملاحظة:** يحرم من 10 نقاط في الشهر لكل موظف يتغيب عن الامتحانات و المسابقات التي أستدعي إليها كمؤطر أو مصصح أو حارس أو مسير مالي أو عضو في الأمانة.

توقيع المعني (ة) بالأمر:

حيزر في: \_\_\_ / \_\_\_ /

توقيع المسؤول عن التنقيط

الاسم : \_\_\_\_\_  
اللقب : \_\_\_\_\_  
المادة : \_\_\_\_\_

## امتحان تقييم منحة الأحياء التربوي خاصة بموظفي التعليم

الثلاثي : الأول - الثالث - الرابع / الفترة من : \_\_\_ / \_\_\_ / 20 إلى : \_\_\_ / \_\_\_ / 20

| الحصيلة العامة | الحصيلة الشهرية |     |     |     |     |     | مقاييس التنقيط  |   |                   |
|----------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|-------------------|
|                | ش 6             | ش 5 | ش 4 | ش 3 | ش 2 | ش 1 |   |   |                   |
|                |                 |     |     |     |     |     | الغيابات<br>12-00   | - غياب واحدة = 2 ن<br>- غيابان اثنان = 0 ن    | المواظبة<br>16-00 |
|                |                 |     |     |     |     |     | التأخرات<br>12-00   | - تأخر واحد = 2 ن<br>- تأخران اثنان = 0 ن     |                   |
|                |                 |     |     |     |     |     | في حالة الغيابات المرضية الأكثر من 14 يوم<br>تسقط النقاط الثمانية |   |                   |
|                |                 |     |     |     |     |     | الندوات<br>06-00  | التغيب عن ندوة تربوية واحدة<br>في الشهر = 0 ن | التكو             |