

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجال

السياحي

دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية
"تيسمسيلت"

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور :

• زيان بروجة علي

إعداد الطالبين :

• مسيف حسين

• بدري محمد

لجنة المناقشة

▪ الدكتور زيان بروجة علي مقرر.

▪ الدكتور غراس عبد القادر رئيسا.

▪ الدكتور زيان موسى مسعود ممتحنا.

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لسانه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل

الشكر إلى كل من أعانوني و شجعونا على الإستمرار في

مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما نتوجه بالشكر الجزيل

إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور "زياد بروجعة علي" الذي لن

تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، و لتوجيهاته العلمية التي لا

تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛ إلى كل

أساتذة قسم إدارة الأعمال؛ كما نتوجه بخالص شكرنا و تقديرنا إلى كل من ساعدنا من

قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً مرضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الطالب: مسيف حسين

الطالب: بدر محمد



إهداء

نحمد الله عز وجل على منه و عونہ لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبونا كل ما يملكو حتى نحقق لهم آمالهم، إلى من كان يدفعنا قدما نحو الإمام لنيل المبتغى، إلى الزعيم سهرروا على تعليمنا بتضحياتهم الجسام مترجمة في تقديسهم للعلم، إلى المدرسة الأولى في الحياة،

أباؤنا الخالين على قلوبنا أطلال الله في عمرهم؛ إلى أمهاتنا اللتين وهبن قلدة كبدتهين كل العطاء و الحناء، إليهم نهدي هذا العمل المتواضع لكي ندخل على قلوبهم شيئا من السعادة إلى إخوتنا و أخواتنا الذين تقاسموا معنا عبء الحياة ؛ كما نهدي ثمرة جهدنا لأستاذنا الكريم الدكتور: زياى بروجة علي الذي كلما تظلمت الطريق، أمامنا لجائنا إليه فاتارها لنا و كلما دب اليأس في نفوسنا زرع فينا الأمل لنسير قدما و كلما سألنا عن معرفة زوجنا بها و كلما طلبنا كمية من وقته الثمين وفره لنا بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأى بذور نجاح التخيير هي في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى : " إِنْ لَّا يَخِيرَ مَا يَقُومُ حَتَّى يَخِيرُوا مَا بَاتَفْسَهُمْ...."

الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء نهدي هذا العمل

الطالب : مسيف جسين

الطالب : بدري محمد



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين وبناء على ما سبق تطرقنا إلى تأطير نظري للرضا الوظيفي إذ تطرقنا إلى ماهية الرضا الوظيفي وأنواعه وخصائصه وكذا عناصره وبعض النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي. كما تطرقنا إلى أداء العاملين من خلال تقديم مفاهيم خاصة بالأداء وكذا مكوناته ومحدداته بالإضافة إلى تقييم الأداء ومعيقاته وأهم الآثار الانتاجية على ممارسة الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

أما الدراسة الميدانية فقد تمت على مستوى مديرية السياحة والصناعة التقليدية من خلال تصميم الاستبيان حيث توصلنا من خلاله أن للرضا الوظيفي تأثير كبير على أداء العاملين بالمديرية.

مصطلحات الدراسة: الرضا الوظيفي، أداء العاملين، تقييم الأداء

Abstract: the aim of this study is to determine the impact of job satisfaction and staff performance based on the above discussed the theoretical framing job satisfaction if we touched on what job satisfaction, types and characteristics, as well as its elements and some theories for job satisfaction. It also discussed the performance of workers by introducing the concepts of performance as well as its ingredients and its determinants in addition to performance assessment and its hindering the most productive effects on the practice of job satisfaction on the performance of employees. Field study was at the level of the Directorate of tourism and traditional industry by designing the questionnaire where we came through that job satisfaction influence on the performance of employees in the Directorate.

Terms of the study: job satisfaction, employee performance, performance evaluation

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر
	إهداء
	إهداء
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ- هـ	مقدمة
الفصل الأول: الرضا الوظيفي	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته
6	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
8	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
9	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي (عناصر، أسباب، نظريات)
9	المطلب الأول: عناصر الرضا الوظيفي
12	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي
13	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
22	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي (أبعاد، طرق قياس، نتائج)
22	المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي:
23	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي:
25	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء العاملين	
29	تمهيد الفصل
30	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.
30	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و أهميته

33	المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
37	المطلب الثالث: محددات الأداء و معتقاته.
40	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.
40	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.
45	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء ومشاكله.
56	المطلب الثالث: تقييم الأداء (معايير، طرق، أساليب معالجة مشاكل الأداء).
58	المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي بأداء العاملين.
58	المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين.
61	المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بالعاملين.
63	المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي.
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجال السياحي	
تمهيد الفصل	
68	المطلب الأول: تقديم مديرية السياحة والصناعة التقليدية.
69	المطلب الأول: نشأة مديرية السياحة والصناعة التقليدية.
69	المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية.
71	المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية.
73	المبحث الثاني: تحليل الإستبيان
73	المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة.
76	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
83	المطلب الثالث: تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة عامة
96	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
56	نموذج لطريقة قوائم المراجعة	1-2
76	درجات سلم لكارث.	2-3
76	معامل كرونباخ ألفا (ثبات الإستبانة)	3-3
77	توزيع العينة حسب متغير الجنس	4-3
77	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.	5-3
78	توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية.	6-3
78	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	7-3
79	توزيع العينة حسب الوظيفة المهنية	8-3
79	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	9-3
80	(تحليل نتائج العوامل المادية والاجتماعية والتنظيمية.	10-3
82	تحليل نتائج أداء العاملين.	11-3
83	الخط البياني لمعامل الارتباط بيرسون	12-3
83	تحليل العلاقة بين العوامل المادية وأداء العاملين باستخدام عامل الارتباط بيرسون	13-3
84	تحليل العلاقة بين العوامل الاجتماعية و أداء العاملين باستخدام معامل الارتباط بيرسون .	14-3
84	تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية وأداء العاملين باستخدام معامل الارتباط بيرسون.	15-3
84	تحليل العلاقة بين العوامل المادية و الاجتماعية و التنظيمية و أداء العاملين	16-3
85	قيمة t بين العوامل المادية والتأثير الايجابي على أداء العاملين.	17-3
85	قيمة t بين العوامل الاجتماعية و التأثير الإيجابي على أداء العاملين.	18-3
86	قيمة t بين العوامل التنظيمية والتأثير الايجابي على أداء العاملين	19-3
86	قيمة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.	20-3

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
6	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	1-1
14	نظرية سلم الحاجات ماسلو	2-1
16	نظرية ذات العاملين لهيرزبرج	3-1
20	الفرق بين نظرية (X) و (Y)	4-1
21	الحاجات الإنسانية في نظر الدرفير	5-1
34	مكونات الأداء	1-2
36	العوامل المؤثرة في الأداء	2-2
38	محددات أداء العاملين	3-2
44	أهمية تقييم الأداء	4-2
60	أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين	5-2
60	أثر الأداء على الرضا الوظيفي	6-2
70	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيسمسيلت"	1-3

مقدمة عامة



مقدمة:

التطورات الحاصلة في العالم المعاصر، أصبحت تحتم على المؤسسات مسيرتها والتعامل معها بشكل مثالي كي تبقى طرفا في صراع العولمة الذي يعترف بالعلم والتكنولوجيا، وذلك لتحقيق أهدافها، والبقاء في جو المنافسة، واهم مورد يضمن ذلك هو المورد البشري، لذلك ركزت هاته المؤسسات على الإهتمام به، كونه مختلفا عن بقية موارد المؤسسة، بحيث أنه يمتلك معلومات ومشاعر وأحاسيس وسلوكات مختلفة وجب دراستها، وتسخير إدارة متطورة تعمل على تلبية رغباته وطموحاته وحل مشاكله، وخلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل لمحاولة الرفع من أداء هذا المورد.

ولذا فان المحدد الرئيسي لأداء العاملين هو درجة رضاهم عن العمل في أغلب الأحيان، فكلما زادت المنافع والحوافز والمكافآت للعاملين، كلما زادت رغبتهم في بذل جهد مكثف، والعمل على تفجير طاقاتهم الإبداعية والإبتكارية، وبالتالي أكثر أداء، مما يصب في مصلحة المؤسسة، فأدائها هو نتاج تراكم أداء العاملين ومختلف الموارد الأخرى التي تحتاج إلى الموارد البشرية لاستغلالها.

ولبلوغ أداء فعال يبقى طموح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا بالرضا الوظيفي هي نقاط التي أردنا أن تكون محور بحثنا هذا تحت عنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت "

- إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مديرية السياحة؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ؟
- كيف يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيسمسيلت ؟

- فرضيات الدراسة:

سنحاول خلال هذه الدراسة الانطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين والتي تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة .
- يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على أداء العاملين
- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

-أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية.

- كثرة المراجع المتعلقة بالموضوع.

أسباب موضوعية:

- نظرا لأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على أداء العاملين بالنسبة للمؤسسات السياحية.

- ضرورة الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لأن له علاقة مباشرة مع أداء العاملين.

- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الموضوع من ارتباطه بالعنصر البشري، كما أنه موضوع مهم بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسيلنجاحها أو فشلها لأنه يهتم بالجانب السلوكي والمعنوي له.

- أهداف الدراسة:

تسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية السياحة بتسمسيلت.
- معرفة تأثير العوامل المادية والاجتماعية والتنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
- محاولة مطابقة الجانب النظري للرضا الوظيفي على الجانب التطبيقي داخل المؤسسات الاقتصادية ومعرفة التأثير الذي يلعبه على أداء العاملين.

-مصطلحات الدراسة:

- الرضا الوظيفي هو: "شعور داخلي نفسي بالارتياح والسعادة يأتي من خلال ظروف مختلفة داخل العمل".



- أداء العاملين هو: "ما يقدمه العامل من مجهودات وما يقوم به من مهام في إطار الوظيفة التي يشتغل فيها".

- تقييم أداء العاملين هو: "عملية تقوم بها المؤسسة يتم بموجبها تقدير جهود العاملين. وذلك بالاستثناء إلى بعض المعايير لتحديد مستوى قيامهم بالأعمال المكلفون بها".

- منهج الدراسة:

اتبعنا في دراسة هذا الموضوع المنهج الاستنباطي، ومن أدوات الوصف والتحليل والمنهج الاستقرائي من خلال العرض والتحليل، تم فيه التعرف على جوانب الموضوع المختلفة وأهم التطورات التي عرفها بالإضافة إلى استخدام وسائل إحصائية لتحليل بيانات مؤشرات الموضوع المختلفة.

- حدود الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

-الحدود الموضوعية:

إقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين : الرضا الوظيفي و أداء العاملين

-الحدود المكانية:

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مديرية السياحة لولاية تيسمسيلت.

-الحدود الزمنية:

إمتدت فترة العينة المدروسة الزمنية لهذا الموضوع من ديسمبر 2018 إلى مارس 2019.

-الدراسات السابقة:

في إطار إعداد هذه الدراسة وفي حدود ما توصلنا إليه، هناك مجموعة من الدراسات تطرقت إلى هذا الموضوع وليست لسبيل الحصر، والتي يمكن ذكر أهمها وأحدثها فيما يلي:

-دراسة مراد كشييب، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع بعنوان "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"، دراسة تقييمية للمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة، وذلك من خلال محاولة التعرف على

طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة والممثل (في الاستقرار، الأمن، الروح المعنوية)، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة وبين الرضا الوظيفي، محاولة التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرض التقدم الوظيفي الترقية، وقد توصلت إلى إن الإختبار الميداني للبيروقراطية، إذ توصلت إلى جملة من النقاط مفادها أن الرقابة التنظيمية المبنية على صرامة القواعد البيروقراطية ومركزية إتخاذ القرارات والإشراف الضيق المبني على الرقابة اللصيقة . تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي للعمال، نسجل تباين في المقارنات النظرية المتوصل إليها من خلال الدراسة أكدت في معظمها وجود ارتباط بين متغيرات موضوع الدراسة.

-دراسة بووذن نبيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي بعنوان " محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ما كليلا ند للدافعية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك_ وحدة فرجية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري- قسنطينة -الجزائر-2006_2007، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي إنطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكليلاندا للدافعية، وذلك معرفة تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية ومعرفة علاقة تلك الحاجات بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، وتوصلت الدراسة إلى تشابه كبير مع دراسة "هيرزبرغ" من حيث إعتبار إن الإنجاز هو أهم عامل يحقق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري وإتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة لوبري، بحيث الدراستين تتفق على أن تحقيق الإنجازات والإتصال وإنشاء العلاقات الإجتماعية يؤدي على تحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة رياض علي القط راوي، مذكرة ماجستير في علم النفس بعنوان " سلوك المخاطرة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة ألعوت الدولية(الاونروا) في محافظات غزة. تخصص علم النفس جامعة الأزهر، غزة، 1433هـ، 2012م، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من سلوك المخاطرة والرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة ألعوت الدولية في محافظات غزة وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المخاطرة والرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة ألعوت الدولية في محافظات غزة بمارسون سلوك المخاطرة ارتباطيه بين سلوك المخاطرة وبين الرضا الوظيفي بشكل عام لدى العاملين.

يوجد سلوك مخاطرة لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة ألعوت الدولية في محافظات غزة يغري للنوع الاجتماعي لصالح الموظفين، ويعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة شهادات الدراسات العليا، ويعزى الطبيعة المهنة لصالح مهنة مسؤل إداري، ويعزى لمكان العمل لصالح مراكز التوزيع والمكاتب الفرعية، ويعزى للمحافظة لصالح محافظتي الشمال وغزة.

- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة حصر تعريف واحد شامل مانع للرضا الوظيفي.
- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية
- إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل الدراسة معقدة وتحتاج لمعرفة واسعة وكبيرة بهذه العلوم.

- أقسام الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: الجانب النظري للرضا الوظيفي.

والذي تم تقسيمه كالآتي:

فالمبحث الأول، خصص لمفاهيم حول الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه عناصر الرضا الوظيفي وأسبابها ونظرياتها أما المبحث الثالث تم التطرق إلى أبعاد الرضا الوظيفي وطرق قياسها وكذا نتائجها.

الفصل الثاني: الجانب النظري لأداء العاملين.

ويندرج هذا الفصل إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول تم تخصيصه مفهوم أداء العاملين، أما المبحث الثاني فقد خصص تقسيم أداء العاملين، أما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي.

فقد خصص للجانب الميداني بحيث إشمئل على تعريف مؤسسة البحث كما تم ذكر المنهج والتقنيات المتبعة في جمع و تحليل وعرض البيانات و أنهيت الدراسة بخلاصة حول الفصل.

الفصل الأول



تمهيد:

مع بداية القرن العشرين أصبح للرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات، لدوره الهام في استمرار ونجاح المؤسسات، فالموارد البشري يساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال المساهمة في إنجاز الوظائف المختلفة، فطبيعته يبحث عن الراحة الجسدية والنفسية والرضا عن العمل.
وسوف نتطرق في هذا الفصل الأول إلى المداخل النظرية للرضا الوظيفي، حيث تناولنا:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي (عناصر، أسباب، نظريات)

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي (أبعاد، طرق قياس، نتائج)



المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعريف الرضا الوظيفي واختلفت بين عدة مؤلفين وكاتبين، فليس هنالك تعريف محدد للرضا الوظيفي، وستتطرق إلى أبرز التعاريف التي تناولتها كالتالي:

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

أولا: تعريف الرضا الوظيفي:

وقبل التطرق للرضا الوظيفي كمفهوم خاص، سوف نتطرق أولا للرضا كمفهوم عام.

1- تعريف الرضا:

- **الرضا في اللغة:** هو ضد السخط، و إرتضاه يعني رآه له أهلا ورضى عنه، أحبه وأقبل عليه.¹
- **أما اصطلاحا:** فعرفه ممفورد (mumford): "الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها."²

2- تعريف الرضا الوظيفي:

وسنعرض مجموعة من التعاريف التي منحت للرضا الوظيفي على النحو التالي:

1- تعريف الرضا الوظيفي:

من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه من الباحثين للرضا الوظيفي، لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بشعور داخلي يحس به الفرد اتجاه ما يقوم به من عمل، وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله وأعطيت العديد من التعريفات للرضا الوظيفي.

- **عرفه بدر بأنه:** "درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة."³

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمنظمة الصناعية، شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر، 2009.2010، ص 3 .

² محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 196 .

³ عبد الفتاح صالح، خليفات و من خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء، مجلة جامعة دمشق، العدد (4+3)، جامعة مؤنة قسم الأصول و الإدارة التربوية، 2009، ص 293.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

- ويرى منتظر حمزة بأنه رضا الفرد عن عمله في تنظيم معين، إذا يتوافق ذلك على المدى الذي يجد فيه الفرد مخرجا مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصية، وقيمة، وعلى موقفه العملي وطريقة الحياة التي يستطيع بها لعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخيرته.¹
 - وقد عرفه هيربرت أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، ما يوفره العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.²
 - ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي التي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور بالوحداية الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.³
 - كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو تجربته العملية. وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل الأشياء التي يعتبرها هامة".⁴
 - الرضا الوظيفي: "إحساس داخلي بالسعادة والفخر، و هو حالة عاطفية ممتعة تحقق عند أداء وظيفة معينة".⁵
 - بينما عرفه thomes الرضا الوظيفي بأنه: "شعور إيجابي يصدر من الموظف حول و وظيفة معينة، أو بيئة معينة، أو إلزام تنظيمي معين في المنظمة التي يعمل بها".⁶
- من خلال التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو: "شعور الموظف بحالة من الارتياح اتجاه العمل وهي حالة نفسية إيجابية تنتج من خلال إشباع حاجات وتلبية رغباته مما يحقق له استقرار في العمل والولاء وشعور بالانتماء إلى المنظمة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المنظمة وكذا المجتمع، تتمثل هذه الأهمية في مايلي:

1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

¹الوناس مزباني، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، جوان 2011، ص 4.

² محمد محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 260.

³ محمد سرور الحريزي، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 101

⁴ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 287 – 388

⁵ - Don wicher , job satisfaction:fact of fiction, author house: United States of America: 2011,p3.

⁶ راجي حاسب النواغة، أثر الرضا الوظيفي الأعضاء الهيئة الإدارية عبي الولاء الوظيفي، الماجستير، إدارة الأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، 2018.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

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

- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع احتياجاته المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ وحاجاته غير المادية من تقدير و احترام، أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.

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

- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.¹

1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأنظمة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي لإيجاب على المنظمة في صورة.

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز 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 والشكاوى... إلخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة: فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمنظمة.²

3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: يعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة.

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفاعلية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.²

¹ ستي سيد أحمد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 20، 21.

² عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين القطاع العام والخاص، مذكرة الماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2015، ص 57.

² نفس المرجع السابق، ص 21.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي:

أشار "Gimsberg" أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي:

1- الرضا الداخلي: وينبع من مصدرين المتعة التابعة عن إنهماك الفرد في عمله و إحساس بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.

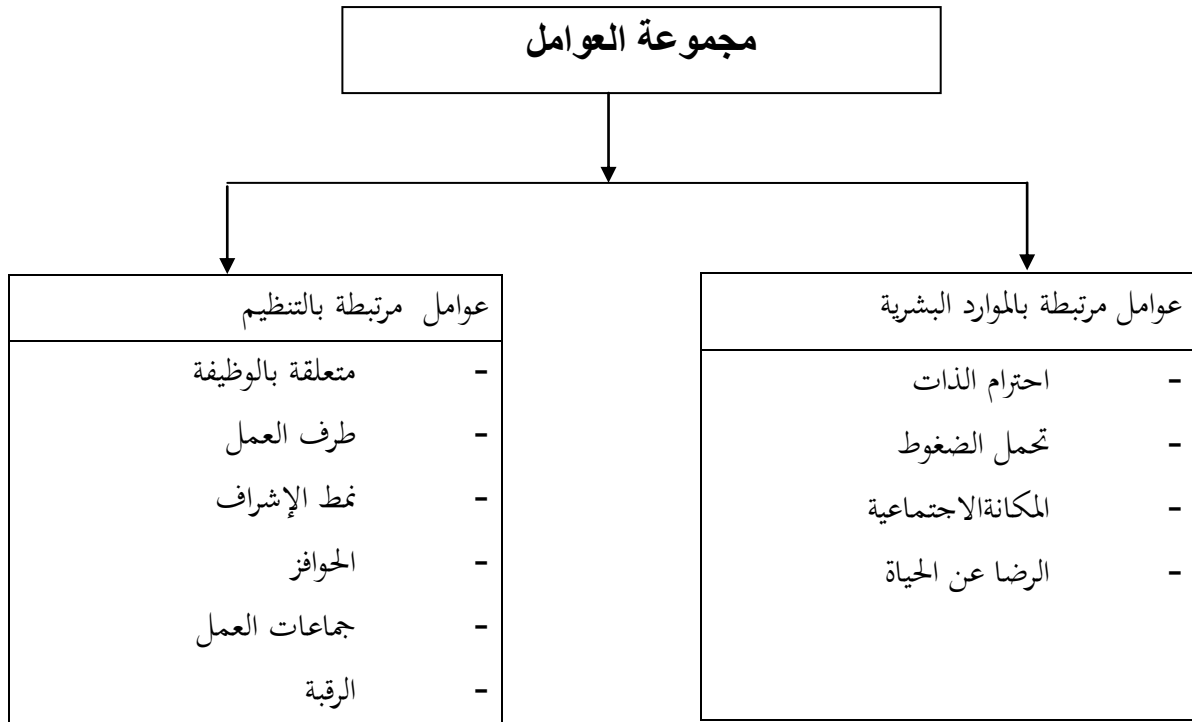
2- الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمة و أهدافه.¹

3- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.²

ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص.14

¹ بشرى عبد الغرير، دور بيئة العمل في تعزيز الرضى الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 03، بغداد، 2013.

² إيناس فؤاد نواوى فلميان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بأداء التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة كلية التربية، 2018، ص 65.



1. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

- احترام الذات: وهي ترجع إلى الشخص نفسه، كتلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعليم، السن، المستوى الوظيفي، إلا أنه من الصعب التحكم فيها واستخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد.¹

- تحمل ضغوط العمل والرضا الوظيفي: من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عتبات أمامها .

- المكانة الاجتماعية و الرضا الوظيفي: من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضى بمكانة اجتماعية متواضعة. فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطة ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... إلخ وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي: من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموماً وحياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير راضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنقل مشاعر الاستياء إلى عملها.²

2. عوامل مرتبطة بالتنظيم:

- متعلقة بالوظيفة: عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر المعلومات، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

- ظروف العمل: تتعلق أساساً بظروف وبنية العمل داخل المنظمة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها مع عمله.³

- نمط الإشراف: معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف المباشرة اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم، حيث يرى (Tillippo) أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

¹ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 84.

² شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 15

³ عبد الكريم، مرجع سابق، ص 85

الفصل الأول.....الإطار النظري للرضا الوظيفي

- الحوافز: هو نظام من خلاله يتم توزيع مكافآت نقدية أو غير نقدية على الموظفين واستخدامها لتعزيز دوافعهم.¹

- جماعات 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 يفوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمناخ الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية.²

-فرص الترقية: ان هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.³

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي كالتالي:

- تعدد المفاهيم: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى. وبالتالي تظهر نتائج متناقضة، ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

¹Henrique Mongmmon ,Christine Nyrenius ,Incentive systems an evaluation of the “Molivation model for rewords” Bachelor theris in Management control school of Business Economics and low ,university of Gothenting ,seveden ,2011 ,P3

²بوودن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليان للدافعية، مذكرّة الماجستير، في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمودي منشوري قسنطينة، الجزائر، 2006.2007، ص 55

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، الطبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص 25

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل و إشباع الحاجات و الرغبات، و الطموحات و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء و الإنتماء له.²

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا المحصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل، وإدراك العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.³

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي (عناصر، أسباب، نظريات)

المطلب الأول: عناصر الرضا الوظيفي:

هي العوامل التي تؤثر على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل، وتمثل هذه العوامل محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يكون على الإدارة أن تدرسها بغرض التعرف على نوعية الرضا الوظيفي في المنظمة.⁴

أولاً: العوامل الشخصية:

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين وكفاءاتهم، ويمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين وتمثل عادة في (العمر، درجة التعليم، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة... الخ).

وقد أثبتت الدراسات تأثير مختلف العوامل على درجة الرضا الوظيفي لدى بعض العمال، ويذكر في كتابة أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا من العاملين في الوظائف اليدوية كالعمال المهنيين

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، تخطيط المسار الوظيفي، طبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 77

² محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ نفس المرجع، ص 106.

⁴ محمد الفاتح بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 301.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

والحرفيين، كما أن العمال الأكبر سناً، يوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن، بينما ترتبط الخبرة طردياً مع مستوى الرضا الوظيفي فكلما زادت سنوات الخبرة زاد رضا العمل.¹

ثانياً: العوامل المادية:

وتشمل الرضا عن الأجر وظروف العمل المادية.

- الأجر: هو حزمة من العوائد المقدمة مقابل مجموعة من مساهمات الموظفين². ونستنتج أن هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي فكلما زاد الأجر زاد رضا العاملين والعكس صحيح.

- ظروف العمل المادية (الفيزيائية): ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، وتهوية، ضوضاء، نظافة، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل، بدأ الإهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور على النفس الصناعي (أعمال التونمايو وتجاري هوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية و وضعيات العمل غير المرغوبة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.³

ثالثاً: العوامل التنظيمية:

- محتوى العمل: يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها الموارد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

1. السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.
2. طبيعة أنشطة العمل.
3. فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.
4. فرص النمو التي يوفرها العمل.

¹ عبد الرحمان عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² Stephen Bach, Managing Human Resources, Personnel Management in Transition, Blach well publishing, United States of America, 2015,P317.

³ المدرس بشري عبد العزيز العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 263 - 264.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

- **نمط الإشراف:** يتحقق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة. ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي:

1. **الإشراف الفوضوي:** ويقصد به قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

2. **الإشراف الأوتوقراطي:** ويقصد به قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهويتهم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرار.

3. **الإشراف الديمقراطي:** ويعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانيات للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار و اتخاذ القرارات.

- **الترقية:** هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية.¹

ولكي تعطى برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها تنحصر هذه المعايير والأسس في:

1. **الأقدمية:** حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المنظمة (الخبرة).
2. **الكفاءة:** حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يمتلك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.²

رابعاً: عوامل اجتماعية بيئية:

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها النظامي على الموظف، بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل:

¹ نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 283.

² شاطر شفيق، مرجع سابق ذكره، ص 8 - 9.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

- **الانتماء الاجتماعي للعامل:** إن الانتماءات الديمغرافية لبعض العاملين لها أثر واضح على درجة تكيفهم وانتمائهم في العمل الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لها أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف اتجاه وظيفته ومنه درجة رضاه عنها من عدمه.

- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التمسك في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.¹

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

نلاحظ من خلال الدراسات أن الإسهام في تحقيق المستوى العالي من الرضا من نشأته أن ينعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة على حد سواء بالعديد من الآثار الهادفة التي من بينها:

- يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، والخدمات المقدمة للمستهلكين، والعكس صحيح.²

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.³

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في مؤسسات المختلفة.⁴

- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.⁵

¹ عبد الرحمان عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، الطلعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 17.

³ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁴ المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، طبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 68.

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، طبعة 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 98.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات الصحة والعافية، فالموظف الراضي عن عمله وأكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق الأهداف مقابل التقليل من المشاكل في العمل.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي:

قدم موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين واعتمدت دراساتهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، والتي حاولوا من خلالها تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدة من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين، و انعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة، وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك على النحو التالي:

أولاً- نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو (Abraham Maslow):

تعتبر نظرية إبراهام ماسلو للحاجات من أول النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته والأفراد، حيث قام بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً تدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا في سلم هرمي بدءاً بالحاجات الفيزيولوجية مروراً بالحاجة إلى الأمن ثم إلى الحاجات الاجتماعية، واحترام النفس وأخيراً تحقيق الذات.

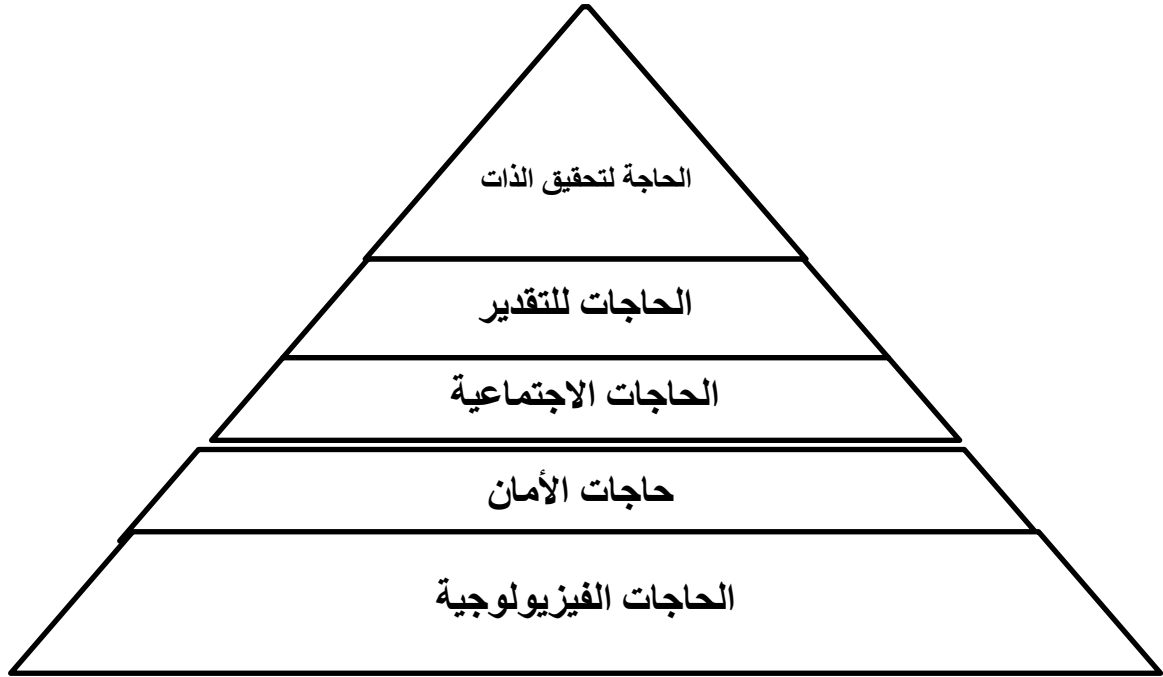
وإستند ماسلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. تلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.
2. حاجات الأفراد ترتب وفقاً لأهميتها ودرجة إشباعها، بدءاً بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب و انتهاء الحاجة لتحقيق الذات.
3. يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو،¹ وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، الطبعة الأولى، الإدارة العامة، القاهرة، 1995، ص 154.



الشكل رقم (1-2) : نظرية سلم الحاجات ماسلو



المصدر: محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية، عمان 2006، ص 89.

صاحب هذه النظرية هو ابراهام ماسلو، والذي يرى الحاجة الملحة التي يسعى الفرد لإشباعها، و يعتبر ابراهام ماسلو أن الانسان بطبيعته كائن يريد دائما أن تظهر حاجاته باستمرار، ولا يمكن أن تتبع مرة واحدة بالكامل ويقول ماسلو أن درجة الحاجة عندما تشبع تظهر أخرى يكون بحاجتها، وقد نظم حاجات الإنسان بطريقة هرمية بالنسبة للحاجات وفعاليتها.¹

• **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي مشتركة بين جميع الناس بغض النظر عن اختلاف لأجناسهم أو بيئاتهم ويتم إشباع هذه النوع من الحاجات في العمل بشكل أساسي عن طريق الأخر والحوافز المادية بأنواعها الترتيبات المتعلقة بالظروف المادية للعمل.

• **حاجات الأمان:** وهي تتعلق بحاجات الفرد للحماية ضد الأخطار أو الأضرار التي يمكن أن تهدد أمنه المادي أو النفسي، وفي مجال العمل نجد أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن تهديد الأمان الفرد وسلامته الحياتية كالأعمال التي تتطلب التعامل مباشرة مع الكيماويات والسموم وكأعمال الشرطة أو

¹ طاهر الكلادة، الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 199.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

العمل في درجة حرارة عالية وخصوصا كطقس مثل الخليج وغيرها من المخاطر وفي مثل هذه الظروف فإن بيئة العمل يجب أن تتضمن الضمانات الكافية ووسائل الحماية التي تجعل الفرد أكثر اطمئنانا على حياته ليبدل أقصى جهدا في العمل ويهتم به مما يكون أثره الجيد على الإنتاج وتحقيق أهداف المنشأة.¹

• **الحاجات الاجتماعية:** وهي التي يمتلك الإنسان فيها الرغبة في أن يكون محبوبا من قبل أفراد آخرين من المقربين إليه، سواء في الوسط الأسري. المجتمع المحلي أو في الوسط الاجتماعي.²

• **الحاجة للتقدير:** وهي تعكس رغبة الفرد في الحصول على احترام الغير له بصورة مستمرة كما تعكس رغبته في احترام الآخرين أيضا ومثل هذا الاحترام يجب أن يبنى على قدرة الشخص على الإيجار وكسب احترام الغير له. ويمكن تقسيم هذه الحاجات إلى قسمين، حيث يرتبط القسم الأول بالرغبة في القوة والإجادة، والثقة في النفس و استقلال الحرية، أما القسم الثاني فيرتبط بالرغبة في اكتساب تقدير الآخرين واعترافهم.³

• الحاجة إلى تحقيق الذات:

الحاجات تأتي في المستوى الأعلى وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقته في تحقيق أهدافه، وهذه الحاجات تأتي في المستوى الأعلى من الحاجات الإنسانية وذلك حسب سلم ماسلو وكذلك تمثل حاجة الفرد إلى أقصى أماله وأهدافه، أو تحقيق الصورة المنشورة في خياله، وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون *To be what one is capable of becoming* وتشمل تطوير قدرات الفرد الكامنة، والمعرفة، المهارة، الخلق و الابتكار، وتحقيق أقصى درجات الطموح.⁴

ثانيا: نظرية ذات العاملين: (Harzberg two factor theorg)

قدم فريد هيرزبرج Frédéric Herzberg 1959 نظرية المعرفة باسم نظرية ذات العاملين، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند

¹ نفس المرجع، ص 188

² بوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 319.

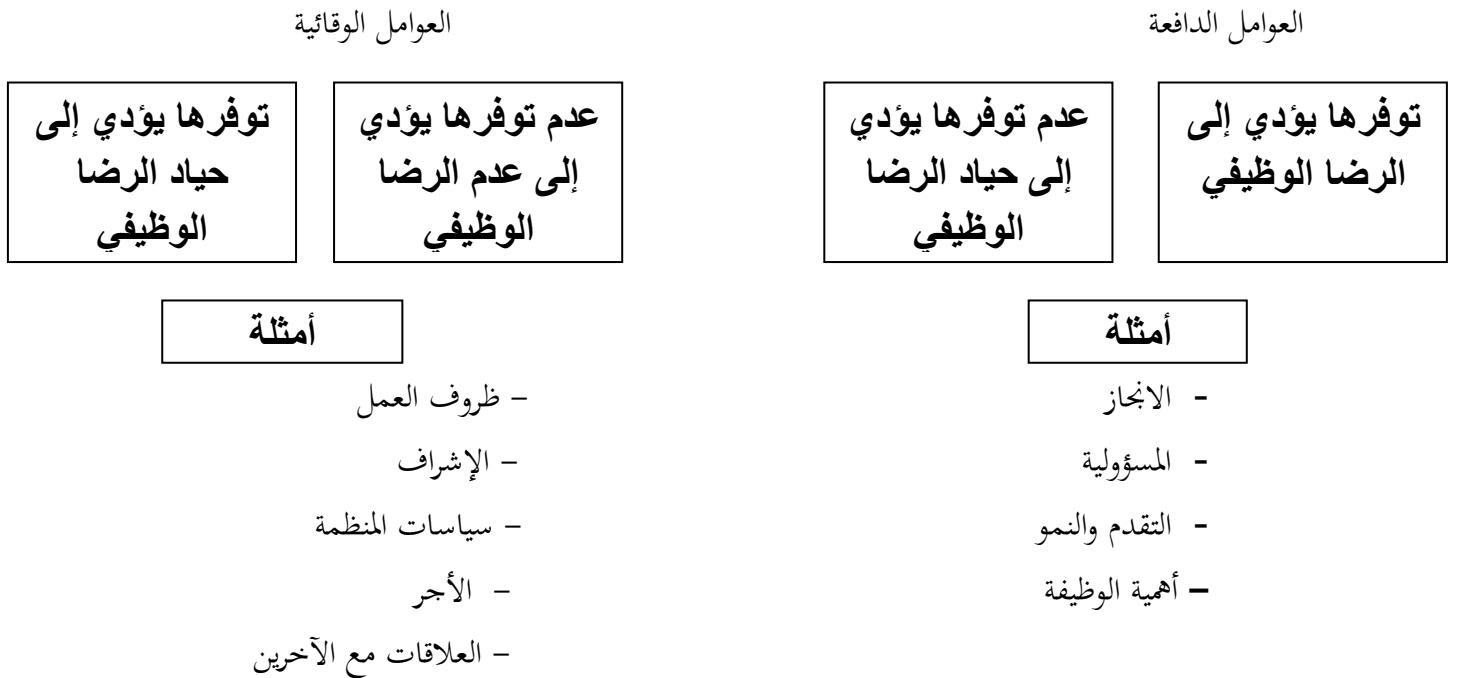
³ سامي محسن الخناتنة، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 54.

⁴ شفا سالم السقا/ بسيسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظف المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة دراسة وزارة الشؤون الاجتماعية، ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة إدارة الاعمال، 2009، ص 28.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي. وبعد دراسة أجراها هيرزبرج على 200 محاسب ومهندس، طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا للموظفين، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل، سميت المجموعة الأولى بمجموعة العوامل الدافعية التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة، أما المجموعة الثانية فسميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا الوظيفي)، والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها ظروف العمل، الإشراف، سياسات المنظمة، الأجر والعلاقات مع الآخرين.¹

الشكل رقم: (1-3): نظرية ذات العاملين لهيرزبرج



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، الطبعة 1، دار

البارودي العلمية، الأردن، 2017، ص 90

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 23 - 24.



يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هي:

- المجموعة الأولى: العوامل الدفعية

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توافرها إلى دفع المورد البشري للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعد الرضا وإما إلى حياد الرضا وتوجد أمثلة كثيرة عن العوامل مثل الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة.

- المجموعة الثانية: العوامل الوقائية:

وهي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي و أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي و إنما تؤدي للحياد ، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل ظروف العمل، الإشراف، سياسات المنظمة، الأجر، العلاقات مع الآخرين. ويقول مصطفى كامل أنه في الحالة التي تتوفر فيها العوامل الوقائية فإنها ستؤدي إلى الحيلولة دون ظهور مشاعر عدم الرضا، وتعطي الفرصة المناسبة لإمكانية ظهور مشاعر الرضا الوظيفي وبالتالي فهي شرط أساسي لظهور مشاعر الرضا الوظيفي.¹

ثالثا: نظرية القيمة: (Value Theory)

ذهب ريكاردوفي نظرية القيمة مع آدم سميث التي تعتمد حسبهما على أن المنفعة هي عنصر ضروري، وغير كافي من أجل تحديد قيمة الأشياء. فيمكن أن تنشأ القيمة من الندرة أو من العمالة المطلوبة للإنتاج، حيث أن عدد قليلا من البضائع لها قيمة ناتجة بشكل خاص عن ندرتها أشياء غير قابلة للتكرار مثل الأعمال الفنية. لها قيمة مستقلة عن العمل الذي تم تكريسه في الأصل لإنتاجها.²

رابعا: نظرية العدالة (المساواة):

العدالة و المساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هذه الفكرة الأساسية التي قامت عليها النظرية وفيها يقوم الفرد بمقارنة ما يحصل عليه من المنظمة مقارنة بما يقدمه لها فلا يكتفي الإنسان بموضعه هو فقط وإنما يقارن نفسه مع الآخرين.

¹ مصطفى عطية أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، طبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 134 – 135.

² Roger Dehem: Histoire de la pensée économique : des mercantilistes a Kynes : les presses de l'université laval dunod : canada, 1984, P136.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

إن الأفراد لا تتم دافعيتهم فقط بما يحصلون عليه، لأنهم يقومون وبشكل دائم بإجراء مقارنة اجتماعية لأنفسهم مع الآخرين. فيما يتعلق بقدراتهم من تعليم وجهد ووقت يقضونه في مكان العمل مقابل ما يحصلون عليه سواء كان ذلك في شكل مادي أو في شكل ظروف عمل مكافأة أو حافز مقابل عمل معين أن الشعور بعدم المساواة قد ينتج عنه أحد السلوك المختلطة منها:

- 1- قد يقرر الشخص التخلي عن عمله أم مؤقتا عن طريق كثرة الغياب و أما تركه كليا.
- 2- قد يتوقف عن إجراء مثل المقارنة متى ما وجد أنه لا فرصة أمامه للحاق بالشخص الذي يقارن نفسه معه ولكن ظروفه (الشخص المتصدر) لا يسمح له بترك العمل فيقعد مقلوب على أمره يقوم الشخص بإعادة حساب النسبة بين العائد الذي يحصل عليه والجهد الذي يبذله ويؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى جنونه للإقلال من إنتاجه لدرجة يرى أنها لا تتلاءم مع ما يحصل عليه بالمقابل¹.
- 1- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.²

خامسا: نظرية X وY لدوجلاس ماجرجور:

ركز دوجلاس ماجرجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنا نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى الافتراضات عن العاملين معهم، واختبار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، و بناء على هذه الافتراضات قد قسم ماجرجور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمز (X وY) حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيدا أو رديئا أو مشددا أو متساهلا و إنما لأنهما موقفين مختلفين.

1. نظرية (X):

- الإنسان كسول بطبيعته ويجب العمل.
- الإنسان حامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب وليس حب في العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.

¹ طار الكالدة، مرجع سبق ذكره، ص 203.

² عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 100.



- إن الأجر والمزايا المادية والأخرى هي أهم حوافز العمل.¹

ومن هنا فإن العمالة المؤقتة كأفراد إذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على المشاعر و سلوكهم كبشر ومدى انتمائهم للعمل، بل وللمنظمة التي يعملون بها ويصبحون أدوات معطلة للعمل وهذا عكس ما يريد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل ويستفاد من طاقتهم وأفكارهم، بما يعود بالنفع عليهم وعلى الأصناف الأخرى التي يعملون معها.²

1. نظرية (Y):

وتقوم على الافتراضات الآتية:

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

- إن الرقابة الخارجية الموجهة إلى السلوك الإنساني وكذلك التهديد بالعقاب لا تعد الوسائل الوحيدة التي تدفع الأفراد على بذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية عن الإنسان الذي يستطيع إن يمارس الرقابة على نفسه وتوجيهها لكي تتمكن من خدمة الأهداف التي ألتزم بها.

- إن الالتزام بالأهداف يعد بمنزلة دالة للقائد المرتبط بتحقيق الأهداف.

- إن الإنسان المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة، كما أنه لا يقبل المسؤولية فقط بل يبحث عنها. إن معظم الأفراد العاملين يرغبون في إشباع حاجتهم الاجتماعية والأدبية، وتحقيق الذات كما أنهم يرغبون في استخدام ذكائهم الطبيعي، وتصوراتهم وتقديرهم للمواقف في أداء عملهم بأفضل طريقة ممكنة.³

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالية المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (X) وذلك لأن نظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق

¹ سامي محسن الخناتنة، مرجع سبق ذكره، ص 55 - 56.

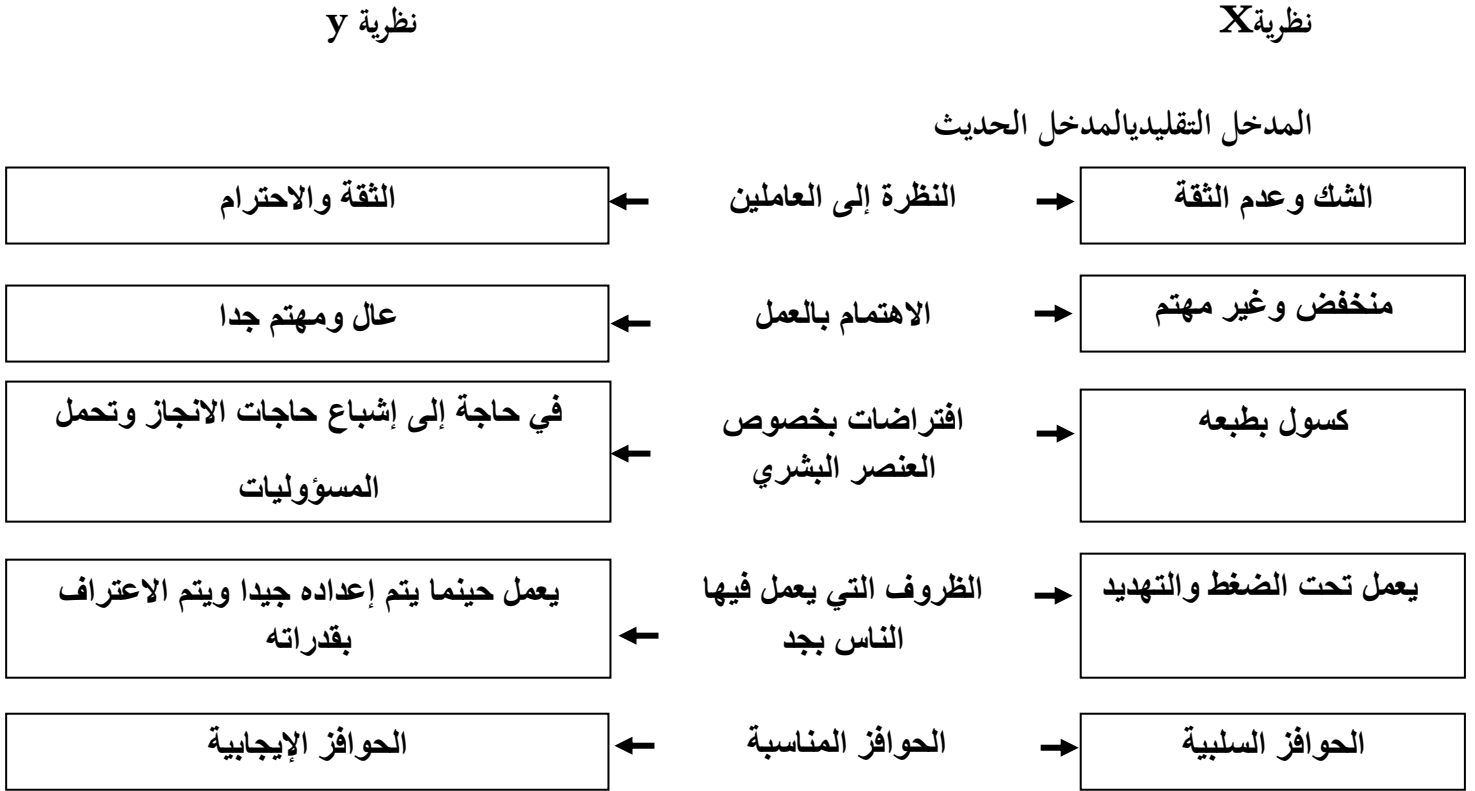
² فايز محمد رجب بحنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011 ص 49.

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميرى، عبد الرحمن بن أحمد هجان، بشرى بنت نذير المرسيعنام، مبادئ الإدارة الأعمال أساسيات الاتجاهات الحديثة، الطبعة 10، مكتبة الملك، الرياض، 2014، ص 217.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

تسعي إلى تحقيق ذاته وتخفيف بالأهداف المتفق عليها، وأكثر انتماء للعمل والمنظمة وهذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل وعلى المنظمة العمل وعلى المنظمة بل على المجتمع كله.¹

شكل رقم (1-4) : الفرق بين نظرية (X) و (Y)



المصدر: (مدخل محمد أبو البصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 129.

سادسا: نظرية الدرفير (Alderfer's theory)

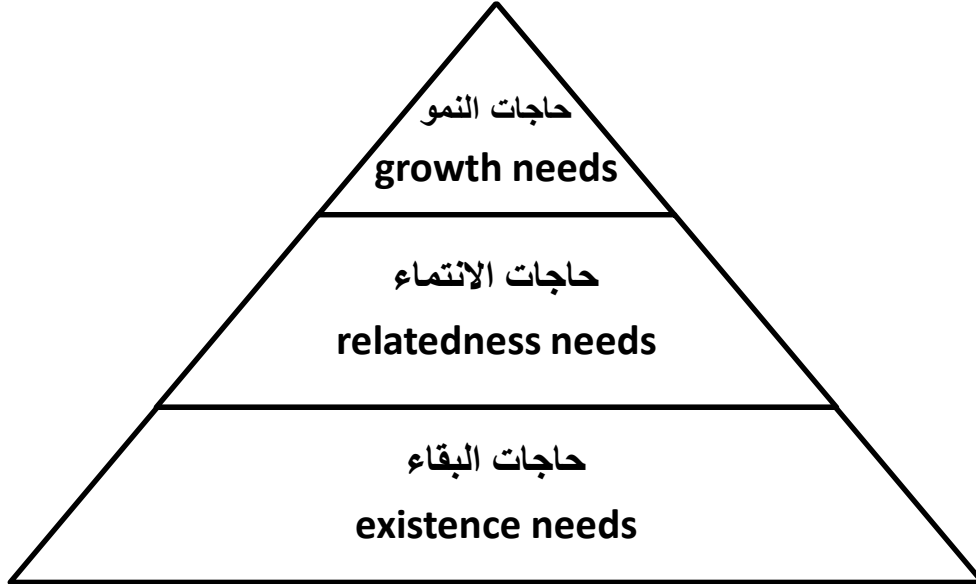
قدم الدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصار لثلاث مجموعات من الحاجات هي البقاء والانتماء والنمو.

وقد طرح الدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية. بدلا من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثلاثة هي كالتالي:

¹ فايز محمد رجب بحنسي، مرجع سبق ذكره، ص 50.



شكل رقم (1-5) الحاجات الانسانية في نظر الدرفير



المصدر: (مدخل محمد أبوالبصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص134.

ولم تشترط نظرية الدرفير ضرورة التدرج، في إشباع هذه الحاجات كما في نظرية ماسلو فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت.

وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو حيث أن حاجات البقاء تفاعل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات في نظره.¹

سابعاً: نظرية التكيف الوظيفي: Theory of wordadjustment

نظرية التكيف الوظيفي هي إحدى نظريات الرضا الوظيفي، حيث قام من جريرين داوس ووييز (Grean .Daurd and Weiss) عام 1968 بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محطة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 121 – 122.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل.¹

إن النظريات السابقة تعبر عن وجهات نظر متعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني للعاملين في برنامج الطوارئ ودافعهم و رضاهم وطرق تحفيزهم للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا لديهم أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة لأشخاص مارسوا العمل والرضا فيه.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي (أبعاد، طرق قياس، نتائج)

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي:

سنحاول في هذا المطلب استعراض أبعاد الرضا الوظيفي في هذه الدراسة للوقوف على المقصود بكل منها، وكذلك معاشية الباحثين للعاملين في برنامج الطوارئ وتحديد مجالات عملهم، حيث أن الرضا الوظيفي بجميع أنواعه يعتبر ذو أهمية كبيرة في عملهم، إن كان من ناحية الرضا عن الأجور أو من ناحية الحوافز، أو بيئة العمل أو غيرها، حيث تم حصر هذه المتغيرات في خمسة أبعاد وهي:

أولاً: الحوافز: هو ما يُقدَّم للموظف من دعم مادي أو معنوي يؤدي إلى تعميق شعوره بقدراته وأهميته، كما أن الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وأحد آراء الأفراد واحترامهم يزيد من كفاءتهم وولائهم والتزامهم بالمنظمة المعنية.²

ثانياً: الإنتماء للعمل: يتعلق هذا البعد بالانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل، ومن مصروفات المنظمة على التوظيف، كما أنه يزيد من الإنتاجية.³

ثالثاً: الأمن الوظيفي: يتعلق هذا البعد بدرجة شعور الموظف في برنامج الطوارئ بالأمن الوظيفي في مهمته من حيث حصوله على وظيفة دائمة ومستقرة، تمنحه الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل.

¹ رياض علي القطري، سلوك المخاطر وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، ماجستير، علم النفس، جامعة الأزهر غزة، 2012، ص52

² راجي حابس النوافعة، أثر الرضا الوظيفي الأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة لنيل درجة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 21.

³ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

رابعا:العلاقة مع زملاء العمل: يتعلق هذا البعد بعلاقة وتفاعل الموظف في برنامج الطوارئ مع زملائه في العمل، بحيث تربطه بهم علاقة ودية، مما يعزز مكانته الاجتماعية بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى إرضائه في عمله ومن ثم إقباله على العمل بروح ايجابية تمكنه من زيادة الانتاج.

خامسا:الأداء الوظيفي: يعتبر هذا البعد درجة أداء الموظف في برنامج الطوارئ، وقيامه بعمله وكذلك بالأنشطة والمهام المختلفة، من ثم تقييم إدارته له.¹

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي:

رغم أن هناك صعوبة في معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل بسبب صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الأفراد إلا أن هناك بعض الطرق لقياس الرضا الوظيفي تعتبر سهلة التطبيق، وهي التي تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف وشعوره اتجاه عمله والمنظمة التي يعمل بها، فلقد أظهرت نتائج الدراسات أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي تكون نسبة غيابهم قليلة مقارنة بالآخرين، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل* بينهم، ومن هنا أصبح بالإمكان التنبؤ بالأسباب التي تدفع الموظف بالاستمرار بالعمل، أو التخلي عنه وذلك باستخدام إحدى الطرق التالية:

أولا:طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي:

تعتمد هذه الطريقة على تحليل عدة من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره إتجاه عمله ووظيفته، ومن أهم الظواهر التي تساعد في ذلك (معدل دوران العمل، ومعدل الغياب، و معدل الحوادث في العمل) حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين درجة رضا الأفراد، وبين ممارسة الظواهر السابقة الذكر، فكلما زادت درجة رضا الأفراد قلت نسبة غيابهم عن العمل و إنخفض معدل دوران العمل بينهم وتتميز هذه الطريقة بسهولة الحصول على المعلومات وذلك من خلال سجلات المنظمة، كما تتميز بدقة معلوماتها والابتعاد عن التحيز.²

¹ رياض علي القطراوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

يقصد بدوران العمل طول أو قصر المدة التي يقضيها العامل في المنظمة.*

² غادة محمد وفيق، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجال السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد العاشر، العدد (1/2)، سبتمبر 2016، ص 110.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

ثانيا: **طريقة المقابلة الشخصية:** المقابلات الشخصية هامة جدا، ولها أصول وقواعد يجب أن يتقنها القابل أو المستقبل التي تجرى معه المقابلة، ومن المبادئ الأساسية في إجراء المقابلة أن تكون شخصية المسؤول أو الأخصائي القائم بالاستقبال قوية وذا حضور جيد، وقبول لدى الجمهور، ومن آداب المقابلة أن يقوم المقابل بالاستماع إلى رأي وأفكار الشخص الذي دعاه لمقابله، و أن يحترم هذه الآراء، ويظهر له أنه مقتنع بما يديه من آراء حتى لو كانت هذه الآراء غير مرضية، ومن ضمن تخطيط المقابلة الشخصية أن يراعي الجانب الإنساني، وهي لحظات من تبادل الرأي ووجهات النظر، و بناءا عليه، فلا يجب أن تزيد مدة المقابلة عن الوقت المناسب، والذي تسمح به ظروف العمل، وكلما كان من الممكن ترتيب المقابلة الشخصية بموعد سابق كلما كان ذلك سببا في نجاحها.¹

ثالثا: **طريقة الاستقصاءات:** وتعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل ونوعه ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، زملاء العمل، الأجر، الإشراف، اتجاهات الإدارة، حيث تصمم عناصر الإستقصاء أو الإستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد لمستوى إستطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي.²

بالإضافة إلى بعض الجوانب الكمية كسجلات شؤون الأفراد و الإنضباط في الحضور والغياب ودرجة الحرص على ممتلكات المنظمة و ترشيد إمكانياتها، ويمثل قياس درجة الرضا الوظيفي الركيزة الأساسية لمعالجة الآثار السلبية التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك دعم ودفع الآثار الايجابية للوصول إلى أعلى حالات الرضا الوظيفي.³

وتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل، والتي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات: تتمثل في خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المنظمة.⁴

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة. الإتصالات. المعلومات، القرارات، الطبعة 1، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص 42.

² ابراهيم فرج أبو الشمالية، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010 ص 38.

³ مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، طبعة 2، أمواج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2016، ص 59.

⁴ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف، والإدارة، طبعة 1، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ص 184.



المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت، وذلك لسببين:

• **السبب الأول:** لو كان هدف كل عامل كغاية حياتية، و هو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل وجدديته حتى وإن كان الأجر مرتفعاً، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقراً، ولن يكون أداءه جيداً ومرتفعاً.

• **السبب الثاني:** فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يحدث أثارا سلبية أو ايجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل.

يمكن تقسيم هذه النتائج إلى:

أولاً: الرضا الوظيفي للفرد العامل: في هذا الإطار يؤثر الرضا الوظيفي على المستوى الجسدي، النفسي والعقلي للعامل، كما يمتد تأثيره إلى حياته العائلية ومكانته الاجتماعية.

ثانياً: الرضا الوظيفي ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفصلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الدراسات على مر السنين، ويعتقد بعض العلماء والمدراء أن العرض الوظيفي يفضي إلى الأداء، في حين يرى آخرون أن الأداء بسبب الرضا، وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء لكون العلاقة بينهما تختلف من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السائد أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان، وبمعنى أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما أن يكون ناتجاً عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع.¹

ثالثاً: الرضا الوظيفي والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي من عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله للإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد الرأي القائل بأن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس

¹ أحمد ثابت إحسان، الرضا الوظيفي عبي وقف بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 70.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي

العكس وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.¹

رابعاً: الرضا الوظيفي ومعدل الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل. وقد تكون مدة الغياب يوم أو أكثر، ويعتبر العامل غائبا عن عمله سواء تغيب عنه بإذن أو بغير إذن، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور، أما إذا كان العامل غير سعيداً أو غير راضٍ عن العمل، أو زيادة معدل الغياب مما يؤدي إلى مشكلات متعددة للإدارة، وزيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة. لذلك يجد أن هناك علاقة سلبية وثابتة بين الرضا الوظيفي و الغياب، فمن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً للغياب عن العمل.²

خامساً: الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه إذا زاد رضا العامل عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجة متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.³

¹ عباس أنس عبد الباسط، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 227.

² سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 204.

³ سلطان محمد سعيد أنور، مرجع سبق ذكره، ص 205.



خلاصة الفصل:

إن مجال الرضا الوظيفي واسع وكبير، و يتضمن عدة مفاهيم وآراء للعلماء عبر التطور التاريخي، ففي هذا الفصل استعرضنا مفهوم الرضا الوظيفي. إذ هو: "مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله العامل لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها".

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى عناصر و آليات الرضا الوظيفي المتعلقة بالقدرات و مهارات العاملين و كفاءاتهم، كما تبين لنا أيضا من خلال دراستنا في هذا الفصل إلى أبعاد وطرق الرضا الوظيفي ويمكن اختصارها في الرضا عن سياسات العمل في المنظمة، الرضا عن علاقات العمل، والرضا عن العمل. بالإضافة إلى نتائج الرضا الوظيفي التي تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة.

الفصل الثاني



تمهيد:

يعتبر أداء العاملين من العناصر الأساسية لتحقيق التنمية والتقدم للقطاعات الاقتصادية و الإدارية المختلفة، والعنصر البشري أحد أهم مقومات النجاح لتطوير الإنتاجية، فالرضا الوظيفي لا يهتم بالوظيفة وحدها أو بالفرد، بل يعتمد على العلاقة بينهما، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازته فإنه يحقق الغرض، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب فيتطلب تكوين الموظفين لرفع كفاءتهم وتحسين المستوى.

تطرقنا في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي بأداء العاملين.



المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

يعتبر أداء العاملين من أهم المجالات التي اهتم بها المفكرون في كل التخصصات، وذلك لأهميته، فهو من أهم المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

قبل التعرّيج على تعريف أداء العاملين، سنتطرق أولاً الى مفهوم الأداء.

1. تعريف الأداء:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء نذكر منها:

• يعرفه صفر عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن تقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء".¹

• يعرف الأداء بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

• كما يعرف الأداء بأنه: "سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء العاملين، هذا السلوك يكون إيجابياً أو سلبياً، ويكون جزءه من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها".²

• يعبر مفهوم الأداء "عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".³

• يعرف أحمد صفر عاشور الأداء بأنه: "قيام العمال بالأنشطة والمهام المختلفة".⁴

• ويعرف أداء أمر صعب ومعقد، وذلك لأنه يستند على جوانب سلوكية وفنية ومهنية ترتبط بالأفراد العاملين في الفنادق من جهة وبالإدارات المشرفة على هؤلاء العاملين من جهة أخرى، ولكن نستطيع القول

1- أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 25-26.

2- بسمة مناخ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة الشهيد حصة لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2018، ص 2219.

3- محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 219.

4- أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

بأن أداء العاملين وكل ما يتعلق بتطبيق الجهد الفعال من قبل العامل، المشروط بتلازم المهارات والقدرات والرغبة في أداء العمل وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل إدارة الفندق.¹

• وكما يعرف الأداء بقيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والإحترام وتوفير المصادر والوقت.

• ويقصد به مدى معرفة المسؤولية الأداء العمل وجودته وتحقيق مستوى إنتاجية عالي، وكذلك القدرة على تخطيط وتنظيم وتوقيت العمل والمبادرة والتصور، وضع القرار، والتفاعل مع المجتمع المحلي وسلوك المواطنة التنظيمية.²

• تعريف الأداء يعني تحديد مقاييسه، وتوضيح أهدافه، فالأهداف الواضحة والمحددة تحث الأفراد على الأداء الفعال والعالي.³

2. تعريف أداء العاملين:

تعددت تعريفات أداء العاملين حسب مختلف المدارس التي تناولت الموضوع، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

• تعريف ألمير "Almer": الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المقبول للموارد المتاحة.

• إن مفهوم الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد، لكونه يقاس أولاً بالكفاءات والخبرات والمهارات التي يمتلكها كل موظف، ومدى الاجتهاد والمثابرة والجدية في إستغلال هذه المؤهلات بالقدر الكافي الذي يحقق الأهداف والمصالح التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلاله ثانياً، وليس ذلك فحسب، بل أن مستوى الأداء يقاس أيضاً بسلوك الموظف وأخلاقياته داخل مكان العمل، ومدى الانضباط والإلتزام بساعات العمل وإستثمارها في خدمة المنظمة، بل ويتعدى مفهوم الأداء إلى مقدار المبادرات الشخصية نحو التطوير والتنمية الذاتية، بمعنى مدى سعي الموظف إلى تطوير مهاراته وتنمية قدراته التي تمكنه من إكتساب معارف وأساليب جديدة، تساعد على التمرس في العمل وتحسين الجودة في الأداء.⁴

1- حميد الطائي، أحمد علي صالح، دنيا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب (مدخل شمولي)، الطبعة الثانية، البارزوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 117.

2- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 16.

3- أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018، ص 72.

4- إيمان صبيان، عائشة بوشبيخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة بمنظمة سواتين لإنتاج النسيج Soitin)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 9، 2016، ص 165.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن أداء العاملين هو: "قيام الفرد بالمهام المختلفة من خلال الجهد المبذول ونمط الأداء، وهو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة وقدرة وخبرة العاملين، فهو يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته".

2. أهمية أداء العاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات إنعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

- يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظراً لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية من الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، و هي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته.¹

- أنها تساهم في مساعدة المنظمات بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني إستراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويساهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء العاملين وسعيهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات.²

- الأداء ضروري ومهم للأفراد، فالأداء الجيد يمكن أن يكون مصدر رضا والنعكس، أي أن الأداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف قد يكون مصدر عدم رضا، وكما هو معروف عند الجميع فإن الأداء يكافئ قيمة مالية وفوائد أخرى.

كما أن العمال الذين يجيدون عملهم يحصلون على ترقية وعلى فرص مهنية أفضل، وذلك بشكل أسهل بكثير من العمال الذين يكون أدائهم منخفض.³

1- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمنظمة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور)، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص62.

2- عطاالله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة الهامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان المنهل، الأردن، 2011، ص10.

3- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص259.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها.¹

المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: مكونات أداء العاملين:

للأداء مكونات أساسية، وقد تعددت تصنيفات هذه المكونات حسب إختلاف إهتمام الباحثين، ويمكن حصر هذه المكونات في التالي:

1. الموظف وكفاءاته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، وكذا القدرة على الإبداع.

2. العمل ومتطلباته: ويشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار، والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويشمل أيضا الدقة والنظام، والإتقان والبراعة، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

3. البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية، وعوامل خارجية، وتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء هي العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية.²

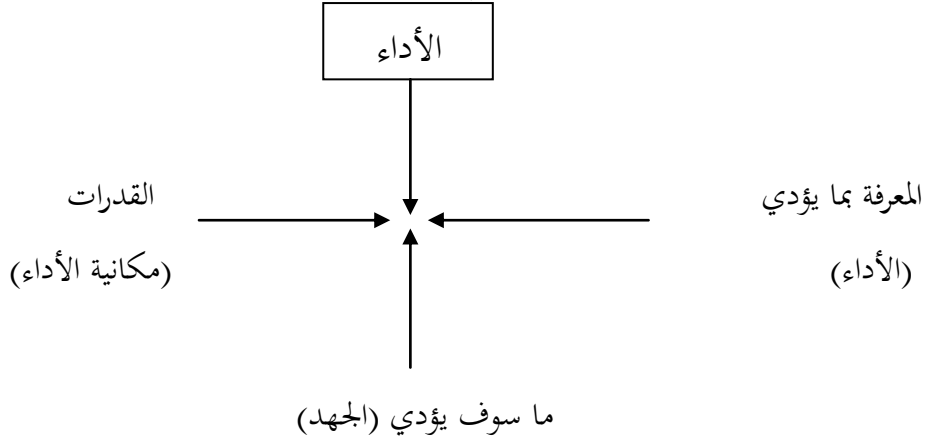
كما أن هناك حدد ثلاثة مكونات لأداء تتمثل في الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل، بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

1- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكر الماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص64.

2- بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص63-63.



الشكل رقم (2-1) مكونات الأداء



المصدر: أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص120.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومنها يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين هما:

1. العوامل الداخلية:

أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو تنافسية وتطور المنظمة مرهونا بمدى استقطابها لعنصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها لتنمية على الانسحاب في الجماعة ومدة تعاونها معها مدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.¹

ب- **الروتين:** هو بدوره يؤثر تأثيرا سلبيا على أداء العمل، ينبثق من تأثير زملاء العمل وجو العمل على العامل، حيث يواجه الموظف الجديد تقاليد وعادات (إدارية) معينة اتفقت عليها جماعة العمل وتعارفت عليها منذ أمد ليس بالقصير.

وإزاء هذا الموقف يكون الموظف بين أمرين: إما أن ينصاع لتقاليد هؤلاء الزملاء والعرف الجاري العمل به، وهو أحد شروط العضوية لدى الجماعة، أو أن يقاوم هذا التيار ويرفض الانصياع لها، والحقيقة أن الكثير درجة يأخذ بالسلوك الأول في العمل.¹

1- عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، 2017، ص83-84.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

ج- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادية أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.²

د- التمسك بالأنظمة والقوانين والتحاييل عليها: كأحد العوامل المؤثرة في أداء العمل، فأحياناً يلجأ الموظف في الأجهزة الإدارية إلى التطبيق الحرفي تماماً للقوانين واللوائح والأنظمة والقرارات والأوامر، وغير ذلك مما يصدر في التنظيم من قمة رأس الهرم، أو من مختلف مستوياته الإرادية، مما يؤدي إلى عرقلة أداء العمل والتأثير فيه، وقد يكون ذلك مقصوداً لذاته من قبل الموظف العامل في الإدارة، وتقصير في أداء العمل، ومضايقات للمواطنين في طلب الخدمة والتوصيل إليها، وعرقلة تنفيذ البرامج، ومخالفة تطبيق التنظيم واللوائح والابتعاد عن روحها والتمسك بحرفية القانون والتحاييل عليه وتفسيراً يتفق وبواعث الموظف من حيث أداء الخدمة أو الامتناع عنها مما يؤثر على أداء العمل.³

هـ- قدرات الفرد وحاجاته: من العوامل المؤثرة على مستوى المعاناة من الضغط عملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته وبين متطلبات محيط العمل، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة، وكلما كانت هناك حاجاته مشبعة في وظيفته قلت معاناته من ضغوط العمل، فقدرات الفرد وحاجاته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مسببات الضغط بالنسبة له فالعامل الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة في مواجهة متطلبات الإنتاج المرتفعة على عكس العامل الذي لا يملك هذه المهارات العالية، والسكرتير الذي لديه مهارات عالية في الكتابة على الآلة الكاتبة يكون أقل عرضه للضغط من السكرتير المبتدئ.⁴

2-2- العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

1- طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة على أداء، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1992، ص102.

2- محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2015، ص282.

3- طلال مسلط الشريف، مرجع سبق ذكره، ص100.

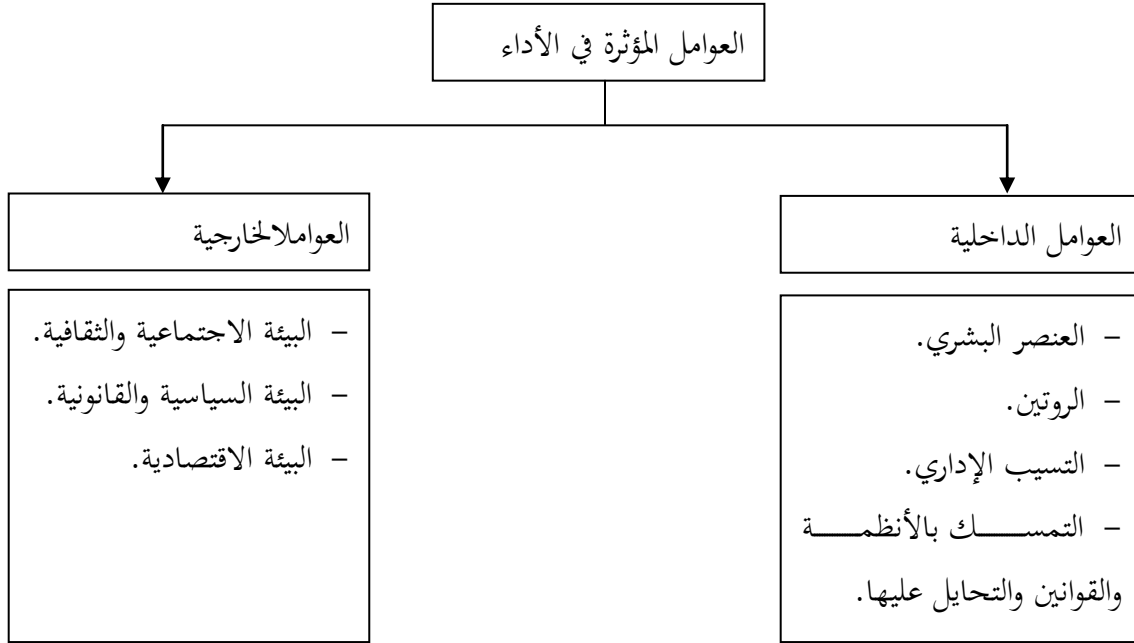
4- خالد عيادة عليجات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار النشر المنهل، الأردن، 2011، ص80.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

ب- البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

ت- البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).¹
يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط التالي:

الشكل رقم (2-2): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين.

تباينت الآراء في تحديد العوامل المؤثرة، فقد إعتبرها فروم (Vroom) أنها محصلة تفاعل الدافعية للأداء وإدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي. العوامل المؤثرة في الداء بثلاث متغيرات وهي (الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول يعكس حماس الفرد، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو تصورات وانطباعاته عن العمل الذي سيؤديه.²

1- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمنظمة الوطنية للدهن لوحدة وهران)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة الشلف، السداسي الثاني، 2017، ص 262.

2- منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بإدائهم الوظيفية، العدد الخامس عشر، تموز، 2011، ص 69.



المطلب الثالث: محددات الأداء ومعتقداته.

أولاً: محددات أداء العاملين:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا الأداء العاملين في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية وهذا حسب نموذج "بوتر ولولر":

1. الجهد المبذول: يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء، كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز، فطموح الفرد في الترقية والتقدير وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.¹

2. القدرات والخصائص الفردية: إن ما يحدد فعالية هذا الجهد هو قدرات الفرد وخبراته السابقة في مجال العمل كالقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات والتصرف.²

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنطقة تتفاعل هذه العناصر فيما بينها ولا يمكن أن تعمل خارج إتحداهما، ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر.³

ويمكن القول أنه يوجد ثلاثة محددات لأداء العاملين في المنظمة والتي مفادها بأن العوامل التي تحدد أداء العامل في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء أن الأداء يمكن إجماله في شكل معادلة بسيطة.

$$\text{الأداء} = \text{الدفاعية} \times \text{القدرات} \times$$

وتتفاعل هذه العوامل الثلاثة تحدد لنا الأداء، ولا يكون تأثيرها مستقلاً فيما بينهم على الأداء، وإنما من خلال التفاعل فيما بينهم، فتأثير الدفاعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدفاعية وحدها، وإنما بمستوى الموظفين الآخرين والمتمثلين في القدرات والإدراك، وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظفين على

1- سلطان محمد سعيد أنور، مرجع سبق ذكره، ص 219.

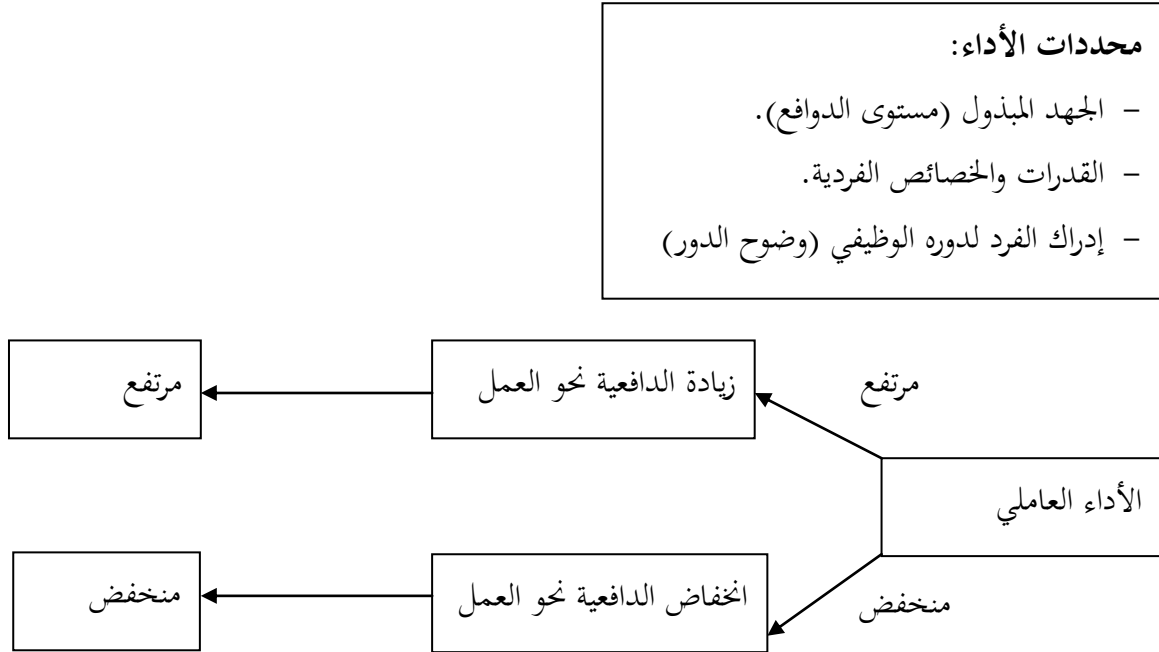
2- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال (بمنظور منهجي متقدم)، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 296.

3- أحمد صفر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

أنه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين.¹

الشكل (2-3) محددات الأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: معيقات الأداء العاملين:

هدفنا تحديد أهم المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر سلبا على أداء العاملين، ومعرفة مدى تأثير هذه المعوقات في أداء العاملين، هناك معوقات عديدة تواجه عملية تحقيق النزاهة في الأداء العاملين نذكر منها:

- عدم معرفة معنى وأهمية النزاهة.
- عدم معرفة الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على تحقيق.
- عدم وجود عقوبات مخفة في هذا الشأن.
- أو وجود عقوبات ولكن لا تطبق في هذا الشأن.

1- نفس المرجع، ص65-66.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

- قلة وعي العاملين في المنظمة بأن عدم النزاهة في الداء العاملين يؤثر بالسلب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلى درجة المهنية عند قيام العاملين بممارسة المهنة الخاصة بهم.¹
- تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تعلق بالموظف البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن نجد الإدارة وسيلة الإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من الموظفين، وتحقق أهداف الإدارة والموظفين في نفس الوقت.
- نظم غدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين النظام الأساسية أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلا وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.
- نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف الذي يؤدي العمل، من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كيفية الداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب.²
- مبحوث من قيادة القوات الخاصة الأمن الطرقات وقيادة قوات أمن المنشآت بجميع مناطق المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية الأداء العاملين تعزي لمتغير النوع الاجتماعي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، يستند إلى الاهتمام بالعاملين، من حيث تفهم حاجاتهم، ودوافع سلوكهم، ودمج أهدافهم مع أهداف المنظمة.³
- ولعل ما يوضح مدى معوقات تقييم الأداء ارتباطها بالعنصر البشري ذي الطبيعة المتغيرة والمتطورة باستمرار، وهو عنصر يمثل جزءا حيويا له تأثيره على الأداء الكلي للمنظمة، ووسيلة لإنجاز وتحقيق أهدافها، وإن كانت وسيلة تتميز بأنها من أعقد وأصعب المجالات قابلية للمعالجة والتحدي.⁴

1- مدحت محمد محمود، أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، دار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص110-111.

2- حمزة الجبالي، تنمية الداء العاملين والإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص48-49.

3- فايز عبد الرحمن الفروج، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص54.

4- حسين موسى راغب، مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، بيانات الفهرسة أثناء النشر، مصر، 1996، ص19.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

إن نظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة أداء العاملين التي تمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، فتعدد مفاهيم تقييم الأداء بتعدد جماعات الأفراد الذين يستخدمونه في الكتابات والأبحاث، بالرغم من هذا لم يتم التوصل إلى تعريف كافي لتقييم الأداء، وهذا ما استعرضناه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

نظم الاعتبار تقييم الأداء حجر الأساس في العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بالترفيه، الأجر، التسريح والتحويل وحتى التنزيل وغيرها، فإن الموضوع حاز على اهتمام العديد من الباحثين وهذا يتجلى من خلال التعاريف التالية:

- في حين يعرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي: "دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى".¹
- ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات الطلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط الفعلي كما ونوعاً، فتقسيم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف.²
- يقصد بتقييم الأداء تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

- فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى نجاح في عملهم الحالي، وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم في أدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي

1- منصري عزلان، واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، مذكرة ليل شهادة ماجستير، علم اجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر2، 1010-2011، ص76.

2- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة منظمة نضال، مقاطعة الوقود حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2011، 2015، 2014، ص138.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والمرؤوسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم.¹

- تقييم الأداء هو تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها.²

- الأداء يعتبر موضوع تقييم الأداء من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام إدارة المنظمات الصناعية أو الخدمية على حد سواء. لأن من خلال قياس الأداء يتحدد المنظمة أين هي تقف من درجة تحقيق المهدف التي تسعى إلى تحقيقها سواء على الأمد القصير أو على الأمد الطويل لكي يتسنى لإدارة المنظمة من اتخاذ ما تراه مناسباً في تحقيق جميع الأهداف المخطط لها.³

- وهناك تعريف أن تقييم الأداء عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوها وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

- وعرف تقييم الأداء بأنه تقييم أداء الموظف للعمل.⁴

من خلال ذلك يتضح لنا أن مفهوم تقييم الأداء يقوم على أساسين:

أ- أن التقييم ينصب على أداء الفرد في عمله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

ب- أن التقييم سيشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومن جهة أخرى على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة العاملين في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

1- قاسم نايف المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص357.

2- آيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر، 2008، ص76.

3- قاسم نايف المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص357.

4- طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص185.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء العاملين يعتبر موضوعا ذا أهمية في العملية الإدارية، لأنه يعتبر الوسيلة التي تدفع الجهاز الإداري في المنظمات للعمل بجدية، وتعمل على جعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسيههم بشكل دائم ومستمر، كما تدفع المرؤوسين للعمل بجد ونشاط، وتظهر أهميتها أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم وأهمها تحسين أداء الموظف وتطويره.

كما أنها وسيلة لتحديد المكافأة والعلاوات الدورية وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين وأساسا موضوعيا لسياسات الترقية والنقل والفصل. وتنقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مستويات وهي: العامل، الرؤساء، المنظمة.¹

أ- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

- رفع الروح المعنوي للعاملين: إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية، يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

- تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم: إذ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنى بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعلكم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم.²

- الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته: وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم للعمل ونقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال، ما يدفعهم إلى تلافي نقاط العف ومعالجتها.

- ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة: فبناء على قياس الأداء يمكن ترقية بعض العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، ويتم في الوقت ذاته إعداد إستراتيجية علاجية لذوي الأداء المنخفض.³

ب- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء: أما بالنسبة لأهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء فإنه يحقق لهم عدة أهداف منها:

1- محمد عبد الوهاب حسين عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص73.

2- عبد الحافظ سلامة، إدارة مراكز مصادر التعلم، الطبعة الأولى، دار الباروزي العلمية، الأردن، 2007، ص285.

3- رجي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص153.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: إن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم أداءه، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا لا يتعرض للنقد، ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد موطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرص أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين: إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.¹

- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء: إن التقييم يزود مسؤولي إدارة العاملين بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين مما يعتبر نقطة الإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.²

ج- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يعيد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- يعمل على رفع مستوى أداء العاملين ويساعد في عملية الاختيار والتعيين، حيث يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- يقيم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث من خلال التقييم يمكن تحديد دقة ومصداقية نظام الحوافز.³

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- الكشف عن فجوة الأداء تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكشف عن مدى مساهمة العمال في تحقيق الأهداف للمنظمة كونها مطابقة للأهداف لذا فإن تقييم الأداء يعكس درجة.⁴

1- خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2007، ص14.

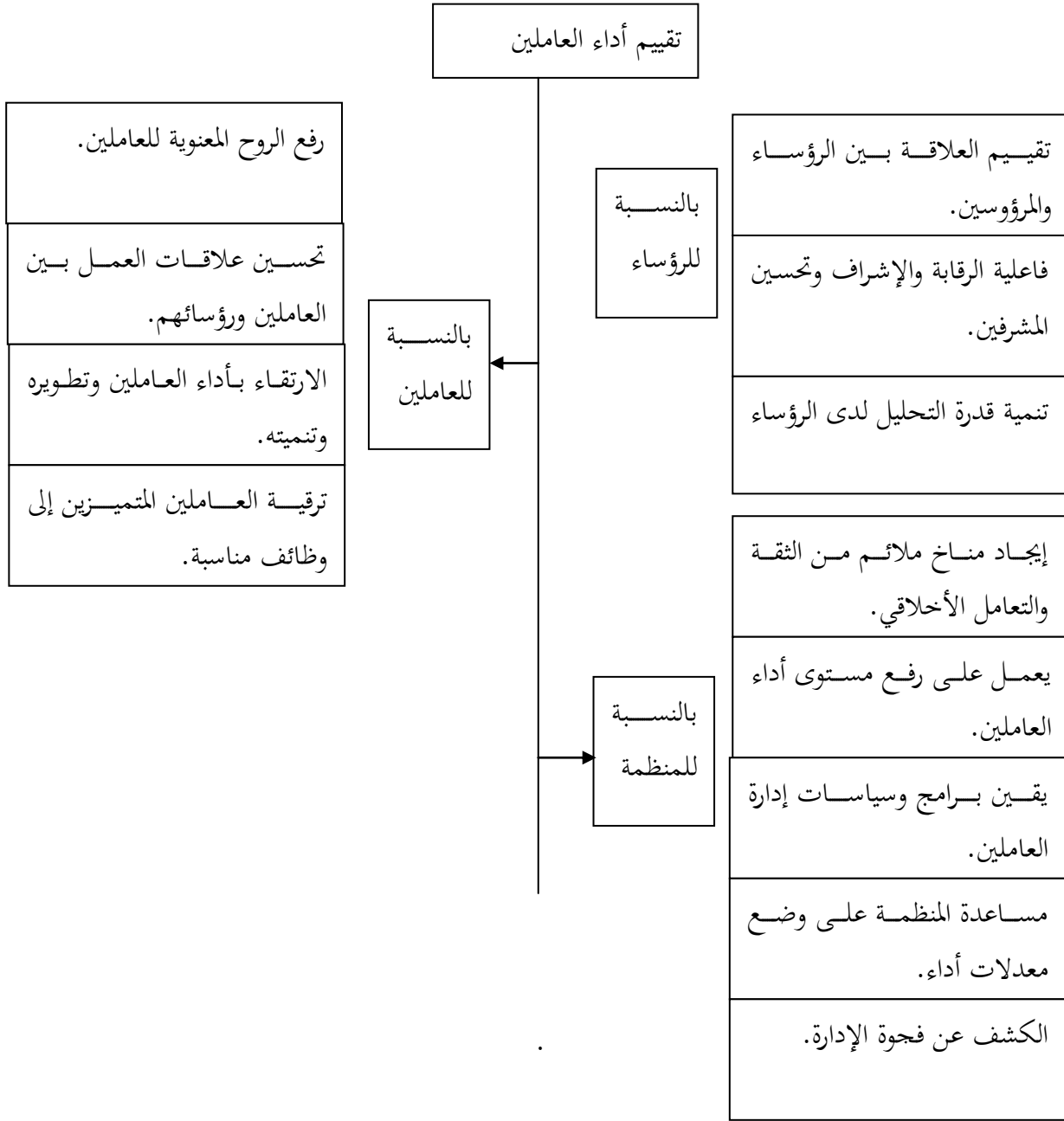
2- ناصر محمد العويلي، مرجع سبق ذكره، ص500.

3- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2005-2006-2007.

4- نور الدين شونفي، مرجع سبق ذكره، ص28.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

شكل رقم (2-4) : تقييم أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين



المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء ومشاكله.

أولاً: أهداف تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة مما يحقق أهداف محددة مسبقاً والتي يمكن تصنيفها إلى:

1. بالنسبة للعامل:

- تبيين كفاءة العامل في إطار الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وذلك بتحليل الفروقات مقارنة بالعوامل التالية: المردودية، المدى، نوعية العمل، معايير العمل، رضا الزبون، احترام التكاليف، مناخ العمل وكذا الصعوبات التي يواجهها العامل أثناء تأديته لمهامه.
- التكيف في منصب العمل.
- معرفة نقاط الضعف العمل من أجل أن يضمن له تطور شخصي على المستوى المهني التسييري و العلقاتي.
- الحصول على تغذية عكسية حول ما ينتظر منه كل من المنظمة والرئيس السلمي.
- إدراج رغبات وأهداف العامل ضمن أهداف المنظمة.
- تحسين العملية الاتصالية لاسيما بين الرئيس والمرؤوسين.
- استخلاص النتائج فيما يتعلق بالتكوين، طرق العمل، التعويضات والمكافآت، الترقية، ومناصب العمل. وبصفة عامة فالتقييم يبحث عن تحديد:¹
- النقائص المهنية.
- نوعية العاملين.
- تجهل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير الرؤساء معنوياً ومادياً.²

1- سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكر الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2011-2012، ص26.

2- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص8.



2. بالنسبة للمديرين:

- تقييم الأداء يجعل الإدارة في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم، وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكونهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي¹.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم².

3. بالنسبة للمنظمة:

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة، وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين، ويكون على أساس معايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء، وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله.
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المنظمة.
- يساعد المنظمة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.

1- بوبرطج عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة منظمة الجرارات الفلاحية)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص20.

2- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص263.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.
- تساعد على وضع أسس في تحديد إستراتيجية الحصول على موارد البشرية ذات كفاءة تتماشى و الإستراتيجية العامة للمنظمة.¹
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.²
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، التخطيط، القوى العاملة).³
- فإن لتقييم الأداء هدفين هما: وحسب JMRETTI:
 - أ- تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين وخلق جو مناسب للعمل.
 - ب- جعل القرارات المتخذة أكثر موضوعية والسماح بتعريف الأهداف المعنية وتوجيه المسارات، ففشل الكثير من أنظمة، تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها بوضوح ودقة مسبق.⁴

ثانيا: مشاكل تقييم الأداء:

توجه عملية تقييم أداء العاملين في الواقع العملي في العديد من المشاكل والأخطاء ويجب العمل على معالجة وتلافي هذه المشكلات والأخطاء إذا ما أريد لنظام تقييم الأداء أن يكون نظاما فعالا يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ومن هذه المشاكل والأخطاء ما يلي:

1. خطأ الهالة: يقصد بخطأ الهالة تأثير صفة (خاصية) واحدة من الصفات الخصائص التي تدخل في تقييم الأداء على عملية التقييم، فمثلا قد يتصف العامل الذي يتم تقييم أدائه بالأخلاق العالية، غير أن إنتاجية متدنية وقدراته على التطوير ضعيفة، لكن القوائم بعملية التقييم يتأثر بما يتصف به هذا العامل من أخلاق عالية أكثر من تأثره بجوانب الضعف فيه (الإنتاجية والتطوير) فيعطي تقديرا عاليا للعامل، أو العكس فقد يتأثر القوائم بعملية تقييم الأداء بجانب واحد يمثل نقطة ضعف لدى العامل ويتغاضى عن جوانب القوة في هذا العامل فيعطيه تقديرا ضعيفا.

1- بوبرطج عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص80.

2- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص274.

3- عوض الله محمد علي محمد الهدي، مرجع سبق ذكره، ص69.

4- منصري عزلان، مرجع سبق ذكره، ص78.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

2. التساهل أو التشدد: يميل بعض المديرين إلى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين كما يميل البعض الآخر من المديرين إلى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للعاملين، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم، فقد يكون ذا شخصية ضعيفة أو متساهلة وقد يكون ذا شخصية قوية أو متشددة.

3. التأثير بتقييم الأداء في الماضي: قد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بآخر تقدير للأداء حصل عليه العامل، حيث يتجه القائم بالتقييم في هذه الحالة إلى إعطاء تقدير للعامل يماثل التقدير أو التقديرات التي حصل عليها العامل في العام أو الأعوام السابقة.

4. أعراض التقييم: من الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء اتجاه المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية ومبالغ فيها عندما يكون تقييم الأداء الأغراض منح الحوافز والعلاوات أو الترقية وإعطاء تقديرات منخفضة عندما يكون تقييم الأداء الأغراض التدريب ورفع مستوى الأداء وربما الترقية والإجازات¹.

5. التحيز في تقييم أداء العاملين: إن تقييم أداء العامل يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل، لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنيًا على المعلومات الصحيحة والدقيقة، ولكت لا يعني هذا أن الرؤساء يمكن أن يعاقبوا العاملين بناء على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لا بد من تبرير هذا الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء، ويجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم.

وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

- عدم توافر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.

- الانطباع الشخصي في العاملين.

- المحسوبية: إن المحسوبية تلعب دورا في تقييم أداء العاملين، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المرقيين إليه.

6. الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء: حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقييم، وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين².

1- المنظمة العامة للتدريب التقني والمهني في الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة مكتبية، طبعة 2009، دار إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 90-91.

2- عادل رزق، إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2010، ص 491-492.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

7. انعدام التقييم كليا: يجعل من يعمل كم لا يعمل، وهذا من أسباب إحباط عزيمة العاملين، إما عدم وجود أي نوع من التقييم بالمنظمة أو وجود تقييم شكلي في شكل نماذج نمطية كالتالي نراها في معظم إدارتنا الحكومية، وهو نوع من أنواع التقييم بعد آخر السنة يقيم فيه أداء الموظف عن سنة كاملة.

8. نتيجة لعمد وجود المعايير السليمة: ومن المهم أيضا أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة، وليست شخصية متحيزة، فإذا توفرت تلك المسلمات أسهمت بشكل إيجابي في زيادة درجة رضا العاملين.¹

9. تأثير التباين/التغاير (ContrartEffects): حينما يتم مقارنة أداء عامل متوسط الأداء مثلا بعاملين آخرين من مستوى أداء ضعيف، سوف يبدو العامل متوسط الأداء بأنه عالي الأداء، وإذا ما تم مقارنته بعاملين متميزي الأداء، فسوف يبدو الشخص متوسط الأداء بأنه ضعيف الأداء.²

10. تواجه الترويج الديمقراطية: وقد تزيد إذ لا توجد نتائج يمكنها أن تعكس جيدا قوة المجتمع المدني.³

المطلب الثالث: تقييم الأداء (معايير، طرق، أساليب معالجة مشاكل الأداء).

أولا: معايير تقييم أداء العاملين:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.⁴

يقصد بمعايير تقييم الأداء (Performance standards) العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، وتمثل المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.⁵

هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما: معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء.

1- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص180-182.

2- حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص280.

3- بيتر سكيا، لويرشوايزر، أنجيل راباسا، شيريلبينارد، بناء شبكات الاعتدال الإسلامي، الطبعة الأولى، تنوير للنشر والإعلام، مصر، 2015، ص93.

4- سهلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244.

5- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا)، الطبعة الأولى، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2014-2015، ص269.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

1. معايير العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل، وتنقسم إلى:

أ- العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب- العناصر غير الملموسة: وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.

2. معايير معدلات الأداء: يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية

الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتواصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة، ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع:

أ- المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

ب- المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

ج- المعدلات الحكمية والنوعية: وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.¹

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التغيير عن الأداء المراد قياسه، ويكون

المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

-**صدق المقياس Validity:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي

يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادق.

أ- حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب- حالة احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

1- خالد ماضي أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

-ثبات المقياس **Reliability**: ويعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، وإن ذلك ليس عيبا فيه، وإنما حالة طبيعية.

-التمييز **Dscrimination**: أي درجة حساسية المقياس، بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

-سهولة استخدام المقياس **Eosiness**: أي درجة وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.¹

كما تجدر الإشارة إلى أن معايير تقييم الأداء تختلف باختلاف أوصاف الوظائف والأغراض التنظيمية، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية والوظائف الإنتاجية، ووظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (السلوكيات) كالوظائف الإدارية والوظائف العلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة، ونظرا لتعدد معظم الوظائف في المنظمات، فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر على بعض الشروط المهمة والتي من بينها:

1- الصدق: إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، أي لا بد أن يكون المعيار متكاملا ولا يركز على جانب واحد فقط، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

2- الثقة والاعتماد: حيث يشير هذا المصطلح إلى استقرار وثبات المعيار إلى المدى الذي يميل فيه الأفراد إلى الحفاظ على مستوى معين من الأفراد على مر الوقت.²

3- التمييز: فلا بد أن تتميز معايير الأداء بالتمييز بين الأفراد وفقا لأدائهم للوظائف وإنجازهم للأعمال، ويتم توزيع المكافآت ووضع أنظمة للترقيات وفقا لهذا المعيار.

4- القبول: حيث أن معايير تقييم أداء الأفراد العاملين يجب أن تتسم بالقبول في نفوس الأفراد والعاملين والموظفين.

5- العدالة: فيجب أن تكون معايير تقييم الأداء عادلة.³

1- محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص272.

2- سودى عائشة، مرجع سبق ذكره، ص29.

3- محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص197.



ثانيا: طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء، ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات، فما مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة؛ حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامات بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي.¹

1. الطريقة التقليدية:

أ- طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.²

ب- طريقة الترتيب البسيط:

يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم، وهنالك مجموعة من الخطوات تعرف باسم (الترتيب التبادلي) عادة ما يوصي باستخدامها لضبط عملية الترتيب، وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي بأن ينتقي المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (أولى) ثم الفرد الذي يملك أقل من الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.³

المميزات Features:

- طريقة سهلة.

1- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص40-41.

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، النشر الجامعة قالم، الجزائر، الأردن، 2004، ص130.

3- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص201.



- طريقة بسيطة.

- تتسمى مع طبيعة عمل المشرف.

العيوب Defects:

- لا تعطي صورة واضحة ومحددة عن أداء العاملين.

- تفترض أن الفروق بين مراتب الوظيفة متساوية.

- يتم تقييم الفرد ككل، وليس تقييم خصائص عوامل محددة.

- يحدث بها كثير من الأخطاء الإنسانية مثل التحيز والتأثير.

- لا تسمح بإجراء المقارنة بين العاملين.

أسلوب علاج العيوب:

يمكن التغلب على عيوب هذه الطريقة بعمل مقارنات بين عامل معين وبين ثلاثة في نفس مجموعة العمل، ويتم ترتيب العامل على حسب عدد المرات التي نميز فيها، ويعتبر هذا الحل صعب أيضا إذا كان عدد العمال كبيرا¹.

ج- طريقة الاختبار الجبري:

يحتوي هذا المقياس على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية يمكن أن يتصف بها الموظف، ويكون التقييم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه درجة كبيرة وأخرى تنطبق عليه بدرجة قليلة، ثم يتم حصر الدرجات التي تالها الموظف بناء على هذه العبارات الموضوعية بدلا من التقييم بمجرد الأرقام، ثم يعطي درجات لملاحظات المشرف من قبل مختص في التقييم في شؤون الموظفين يستخدم ميزانا خاصا لا يعرف درجاته سواه، وبذلك يكون للمشرف أي دور في تقدير درجات أي موظف في دائرته كما يرى أوب رادفيك 1970 Obradovic نقلا عن هوانه ويمثل الدور هذا الأسلوب².

د- طريقة الأحداث لجوهرية أو الهامة:

تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي يقوم بها بالأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف أنواعهم ويعتبر الفرد منجزا لحدث مهم إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحا

1- محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة: تقييم الأداء الجودة، الطبعة الأولى، مجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص99.

2- مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص115.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

باهرا أو فشله فشلا ذريعا وهكذا، وكل هذه المعلومات تدون من قبل المقيم، والأحداث الجوهرية أو المهمة عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على دقيقة صلبة، ولكن ليس كل الحقائق أحداث جوهرية أو مهمة، وتعتبر الأحداث الجوهرية أو المهمة أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي.

وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث في موقع العمل، وعليه أن يدون الأحداث عند حدوثها، وأن يقوم بتصنيفها وتوصيفها وتمييزها إن أمكن ذلك.¹

هـ- طريقة الوقائع الحرجة:

هي عملية يسجل المقيم من خلالها ما يراه من أحداث مهمة في أداء العامل أولا بأول عند حدوثها سواء كانت سلبية أو إيجابية، تعتمد على تحرير نوع من المذكرات يسجل فيه المقيم بانتظام كل السلوكات، ولا تسجل إلا السلوكات التي لها أثر على فعالية ومردود العامل.

من عيوبها:

- تحتاج إلى وقت كبير.
- يصعب مقارنة النتائج.
- يصعب تحويل النتائج إلى صيغة كمية.
- يكرهها العمال بسبب إحساسهم بالمراقبة المستمرة المفروضة عليهم.²

2. الطريقة الحديثة:

أ- طريقة التوزيع الإجمالي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي Normal distribution، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون

التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

1- محمد قدرى حسن، نفسى المرجع السابق، ص 299.

2- محمد الصبري، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار القنديل، الأردن، 2003، ص 439.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين



40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق، أي اختيار 100% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جدا، ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.¹

ب- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأهداف.

- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.²

ج- طريقة قوائم المراجعة:

ومن الممكن التمييز بين نوعين رئيسيين من أنواع قوائم المراجعة كالتالي:

أ- قوائم المراجعة المرجحة **Weightedchecklists**.

ب- قوائم المراجعة ذات الاختيار الإجباري **Forcedchoicechecklists**.

وتقوم فكرة قوائم المراجعة المرجحة على أساس وضع عدد من الجمل التي تصف السلوكيات الهامة للنجاح في أداء مهام وظيفة معينة أو عائلة من الوظائف، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدرجة بسلوكيات الوظيفة المرغوب فيها، وغير المرغوب فيها، وأيضا فإن هؤلاء الخبراء يقومون بتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة من الجمل السلوكية التي يقع عليها الاختيار بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام تلك الجمل السلوكية التي تمثل سلوك المؤمن الوظيفي خير تمثيل.³

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 319-320.

2- محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 65-66.

3- محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، لبنان، 2016، ص 137.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

والصيغ الشائعة الاستعمال لهذه القوائم هو أنها تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا، إما كل جملة وصفة، وما على المقوم سوى أن يضع علامة (B) في الحقل الذي ينطبق على صفة المرؤوسين وواقعه الحالي. والجدول (1-2) يوضح صورة عن هذه القوائم، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة استخدامها، فإنها تفضل المقوم أية جهود إضافية أو وقتاً إضافياً، فكل ما مطلوب من المقوم هو أن يضع علامة معينة في إحدى الحقول (نعم أو لا) أمام كل جملة.

جدول (1-2) نموذج لطريقة قوائم المراجعة:

لا	نعم	الأسئلة	
		هل يحضر الموظف إلى عمله بصورة مستمرة؟	1
		هل يغادر الموظف عمله بعد انتهاء الدوام الرسمي فوراً.	2
		هل يتمتع الموظف بالإنتاجات الاعتيادية كاملة؟	3
		هل أن طريفة معاملة الموظف للمراجعين جيدة.	4
		هل يلم الموظف إلماماً كاملاً بعمله؟	5
		هل يتبع الموظف التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة؟	6
		هل للموظف قابلية على تطوير الأعمال التي يقوم بها؟	7
		هل يتعاون الموظف مع زملائه في العمل؟	8

المصدر: عاطف جبرطة، نظم المعلومات للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية

للعلوم، مصر، ص 121.

والانتقادات الموجهة لهذه الطريقة هي:

أ- صعوبة وضع قيم لعدد كبير من الأسئلة والعبارات.

ب- صعوبة التمييز بين العبارات أو الأسئلة من خلال التقييم.¹

د- طريقة ميزان القياس المتدرج:

يعتبر هذا النوع من أقدم الأشكال لتقويم الأداء المستخدمة، حيث يقوم المشرق بتقويم أداء موظفيه

باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل أو من إيجابي إلى سلبي، أو بالأرقام من

1- نفس المرجع، ص 122.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين



واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرض ثم لا بأس ثم غير مرض.¹

ثالثا : أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها، ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم تقديمها إلى المشرفين سواء كانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو ثم يطلب من المشرفين لتلك الأمثلة فالحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين، وتمثل تكلفة تقييم الأداء فيما يلي:

- تكلفة تصميم قوائم الأداء.
 - تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.
 - تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.
 - تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء.
 - تكلفة لجان النظام من التقييم.
 - تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.
 - تكلفة الوقت المتفق بواسطة المديرين التنفيذيين بين التقييم رؤوسهم.
- أما العائد من تلك الوظيفة فهو غير مباشر، ويمكن أن يساعد في أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي.²

1- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص114.

2- مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص112.



المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي بأداء العاملين.

المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين.

عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة إيجابية بين الرضا والأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات التجريبية بمصنع "هاوثورن" Hiwthorne والتي أكدت هذه العلاقة الوطيدة، بالإضافة كذلك إلى دراسات "ليكرت" Likret وفي منهج "يافلون" في تغيير سلوك الأفراد، كل هذه الدراسات وغيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء كما ونوعاً.¹

تعددت واختلقت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا والأداء العاملين، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء:

أولاً: أداء العاملين يتبع الرضا الوظيفي:

أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى أداء العاملين، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.

1. الرضا يتبع الأداء:

أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا لدى العمل، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو أداء العاملين على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

2. المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:

بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبرون الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، بالتالي فإن كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم، ومن ثم مكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي.²

1- إيمان صبيان، عائشة بوشبيخي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

2- سالم عواد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

وقد صنف البعض هذه الردود أو آثار إيجابية، وقد أشار كيلي 1994 Killy مثلا إلى الآثار الإيجابية على النحو التالي:

- الحفر على العمل.
 - زيادة تركيز الفرد على العمل.
 - الشعور بالإنتاج.
 - تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة النظر إلى المستقبل بتفاؤل.¹
- ومن النتائج الإيجابية الأخرى للرضا الوظيفي:
- صحة بدنية ونفسية سليمة.
 - نسبة حوادث أقل.
 - نسبة تظلمات أقل.
 - يبدي العامل الذي يشعر بالرضا الوظيفي روح المواظبة الاجتماعية مثل مساعدة الزبائن والتعاون وغيرها.²
- لقد فسرت مدرسة العلاقات الإنسانية الترابط بين الرضا والوظيفي والأداء من جانب واحد، إذ اعتبرت الأولى متغير مستقل يمارس تأثيرا على المتغير الثاني التابع له، في حين نجد أن الفكر الإداري الحديث وما توصل إليه في هذا المجال يقف عند ثلاثة اتجاهات أساسية تكون العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء وهي:
- الاتجاه الأول: يقرأ ويدعي أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
 - الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.
 - الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي بدورها تتطلب القيام بأداء معين للحصول عليها.

فالإتجاه الأول يتماشى ورأي مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ ينظر إلى الرضا الوظيفي أنه متغيرات مستقلة يمارس تأثيره على الأداء كمتغير تابع، ويستند مؤيدي هذا الإتجاه إلى أن الحالة النفسية الخاصة بالفرد تأثيرها قوي على أدائه، وبالتالي تأخذ العلاقة بين هذين المتغيرين الشكل التام الطرد التالي³:

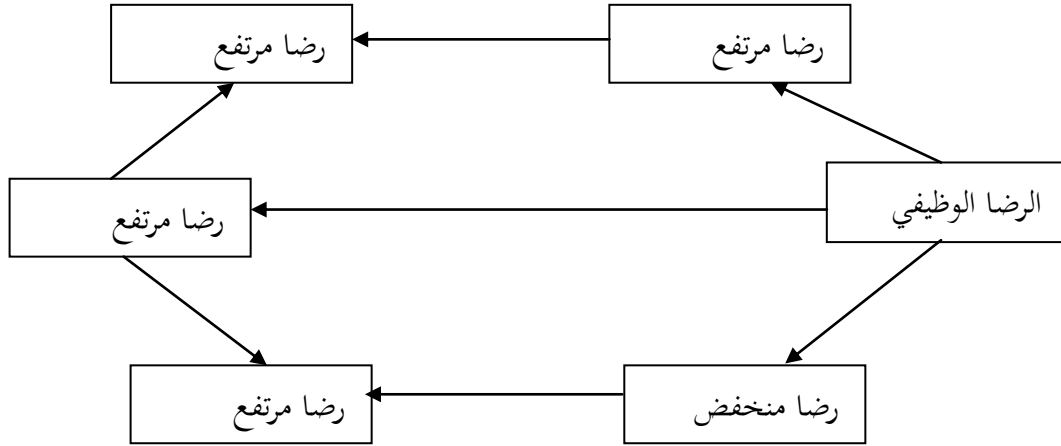
1- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص151.

2- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص388.

3- غريون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)، مذكرة

ماجستير في علوم التسيير، اقتصاد وتسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص132.

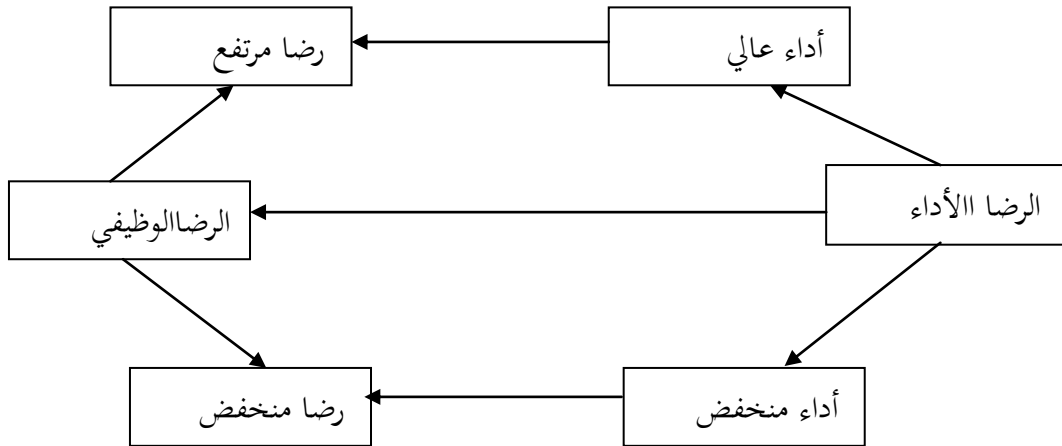
شكل (2-5): شكل تخطيطي يبين أثر الرضا الوظيفي على الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون الاتجاه الثاني، ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي:

شكل (2-6): شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي



المصدر: المرجع نفسه.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

أما الاتجاه الثالث فيبرز أن رضا الفرد مرتبط بحصوله على مكافآت عادلة، هذه الأخيرة بدورها تتطلب قيام الفرد بأداء معين، إذن ذلك يشير إلى أن العلاقة ليست مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء، ولعل هذا ما نجده في نتائج الدراسات التي قام بها الباحثان برايفيلد وكروكيت سنة 1955.¹ ونستنتج أن الأداء العالي لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي، فهذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى وهي العوائد الفعلية ومدى تحقيق الفرد لطموحاته وتوقعاته، فكلما اقتربت العوائد وتوقعات الفرد كلما ازداد الرضا لديه، أما إذا كان الفارق شاسعا بين العوائد وتوقعات الفرد فإن رضاه لا يكون مرتفعا حتى وإن حقق أداء جيدا.

المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بالعاملين.

يعتبر تقييم أداء العاملين أحد العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات المرتبطة بحياة الموظف بالمنظمة أو بسياسات المنظمة نفسها سواء عند تعيينه أو ترقيته أو نقله أو مكافأته، ولذا يعد تقييم الأداء له دور بارز في الوظائف الأساسية للموارد البشرية، ومن الأهمية الوقوف على علاقة تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

أولاً: علاقة تقييم الأداء بسياسة تخطيط العاملين.

- المقصود بتخطيط العاملين هو التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع العاملين ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الإستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب.
- إن تخطيط العاملين يعني بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة المطلوبة لتحقيق نسبة معينة من التطور الاقتصادي معبرا عنه بزيادة إنتاج مستهدف خلال فترة معينة.
- يعد العنصر البشري في المنظمات هو العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن هنا تأتي أهمية تخطيط العاملين لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة، والتأكيد على حسن استخدامها والاستفادة منها الاستفادة القصوى لزيادة الفاعلية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال رسم الإستراتيجية المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل وتوقع المشكلان ومنعها قبل وقوعها.
- ثمة علاقة تأثيرية تبادلية فيما بين تقييم أداء العاملين وتخطيط العاملين، وأن هذه العلاقة تبدو في فاعلية تخطيط العاملين في تحقيق أهدافه سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة، حيث يعتبر تقييم الأداء أحد الآليات

1- عزبون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الفصل الثاني.....علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

التي يعتمد عليها تخطيط العاملين لتحقيق أهدافه، حيث يشكل تقييم الأداء أحد الإجراءات المهمة في الكشف عن سوء تخطيط العاملين.¹

ثانيا: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لتنمية العاملين.

يجدر النظر لإدارة العاملين على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لهم، ومدى اتساقها وارتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد، فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المكلف بالوظيفة مناسب لها، وتوافق ميوله وتتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه أم لا، وتوافق للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل هذه الاختبارات تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عند تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية أم لا تظهر شيئا، وتستطيع الإدارة كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وماذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مواهبهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤديونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين أم غير ذلك، كما تستدل الإدارة على قدرة المشرفين على زيادة مرؤوسيتهم، وهو ما يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبة ومشجعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه مما لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب منهم، ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا قامت الإدارة بدراستها دراسة واعية وحللتها تحليلا علميا تستطيع أن تجري تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة.²

ثالثا: علاقة تقييم الأداء بسياسة توصيف الوظائف.

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة مهام تسند إلى شخص هوية واسم، ولتحديد الوظيفة لابد من وصفها أي التعريف بالوظائف والواجبات والمسؤولية المتعلقة بها، بينما يرمى توصيف الوظيفة إلى بيان الشروط والمواصفات التي يتعين توافرها في شكل الوظيفة لوصف الوظائف وتوصيفها استخدامات كثيرة في مجالات عمل إدارة العاملين، وتتمثل في:

1- محمد عبد الوهاب، حسن عشموي، مرجع سبق ذكره، ص 239-240.

2- موسى محمد أبو حطب، فاعلية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، بغزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 2009، ص 18-19.



- تخطيط العاملين.
- التدريب.
- الترقية.
- الاختيار والتعيين.
- التنقلات.
- الأجور والمكافآت.

يعتبر وصف الوظائف وتوصيفها أحد مصادر المعلومات التي يستعان بها في تحقيق كفاءة وفاعلية نظام تقييم الأداء، فهو بمثابة المصدر الأساسي للتعرف على الوظائف وشاغلها ومستوى الأداء المطلوب لتنفيذ ما تتضمنه من مهام أو واجبات، كما أن هذه الواجبات الخاصة بالوظائف ومسؤولياتها والمواصفات اللازمة لأشغالها تعتبر أساسا سليما في تحديد المعايير التي تعتمد في تقييم أداء العاملين، وهذا ما يكشف عنه وصف الوظائف وتوصيفها.

كما يوضح وصف الوظائف للعاملين الأداء المتوقع منهم، ومن ثم يساعد في إعداد معدلات أو معايير الأداء لكل وظيفة، وبالتالي إمكانية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء النمطي أو المعياري وقياس إنتاجية الموظف على أساس موضوعي.¹

المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي.

من المسلمات والبديهيات في أذهان الكثيرين أن العمال السعداء أكثر إنتاجا في أعمالهم وأقل غيابا ودورانا في أعمالهم، لذا سعت مختلف المنظمات في سبيل تحقيق هذه الغاية، فحاولت تحسين المعنويات بالمنح أو القروض، بالرحلات والخدمات الاجتماعية، بالشهادات والأوسمة ومحاولة التأهيل والتدريب في بعض المنظمات... إلخ، غير أن هذا التفكير في الحقيقة لم يبن على أسس علمية وحقائق تم التوصل إليها بالبحث العلمي لأن حقائق هذا الأخير بينت أن العلاقة بين هذه المتغيرات هي علاقة غير مباشرة ومعقدة تفوق بكثير عما تم الافتراض حولها لارتباطها بمتغيرات أخرى تؤثر في درجة وطبيعة هذه العلاقات، الأمر الذي يتطلب تعمقا في البحث والدراسة والأخذ بصورة أو نظرة توسعية لهذه العلاقات بين كل من الرضا الوظيفي والتغيب ولأداء الدوران في العمل.²

1- نفس المرجع، ص 241-242.

2- مزيان الوناس، مرجع سبق ذكره، ص 15.



أولاً: العلاقة بين 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 العاملين عن رفضهم للعمل وظروفه.

وتشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود من قبل العاملين، في حين الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن العاملين إثر بعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل: المرض، التعرض لحادث سير... إلخ، ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية والإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فإنه من مصلحة المنظمة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه.

وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنهم يرون بأن الرفع من مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويررون ذلك بفرضيتهم التي تقول "أن العاملين الذي يحصل على درجة رضا 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 عن العمل والعكس صحيح، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات صحة هذه العلاقة، ففي دراسة أجريت عام 1955 بإحدى الشركات الأمريكية وهي شركة أنترناسينا لأرفستر (internationaHarfaster) أوجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب وصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط وصل إلى (-0.37)¹.

من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تخفيض تكاليف المنظمة الناتجة عن التغيب عن العمل، حيث أن زيادة مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي يجعلها أكثر تعلقاً بعملها ومؤسستها، وهو ما يعني انخفاض في معدلات تغييبها.

1- شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.



ثانيا: العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل:

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير، إذ يعبر دوران العمل "عن التغيير الحاصل في عدد العاملين العاملة في المنظمة خلال فترة زمنية معينة"، فهو عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل العاملين، ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها. ويرى الباحثون أن ارتفاع معدل دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء الفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
 - الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المنظمة.
 - الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.
 - التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبتها العاملين أثرت سلبا على المنظمة.¹
- وتحمل المنظمة تكاليف كبيرة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:
- **تكاليف التعيين:** وهي نظم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف العاملين جديدة مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات... إلخ.
 - **تكاليف التكوين:** وهي تضم مختلف التكاليف الموجهة للرفع من مهارات الموظفين المحدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.
 - **تكاليف الفصل:** وهي تتمثل أساسا في التعويضات المالية التي تمنح للعاملين الذين تم فصلهم.
- وأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن العاملين التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل، ويقل احتمال تركها له بطريقة اختيارية. ويجب أن ننبه لنقطة مهمة وهي أن انخفاض معدلات دوران العمل لا يعني بالضرورة أن العاملين تشعر بالرضا الوظيفي، فقد تكون غير راضية ولكن عدم توفر بدائل عمل خارج المنظمة يجعلها مستقرة في عملها كما هو الحال في حالة الأزمات الاقتصادية والاقتصاديات الضعيفة.²

1- عبد الرحمن عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص 61.

2- نفس المرجع، ص 62.



خلاصة:

إن أهم الوظائف التي تمارسها إدارة العاملين عملية تقييم الأداء التي تهدف برامجها بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وتوفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أداء العمال بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي هو الأصل في زيادة الإنتاجية في العمل فاختلقت الآراء والدراسات التي تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة لأنه عملية أساسية لارتباطها بالعنصر البشري، فتوفر له الشعور بالانتماء والعدل وغيرها.

فإهمال جزء من هذا النظام يؤدي إلى سوء التسيير وعدم الفاعلية.

الفصل الثالث



تمهيد:

للسياحة دور هام في نمو و تعزيز الاقتصاد الوطني في مختلف المجالات، حيث تعتبر المحرك الرئيسي للوظائف المؤقتة و الدائمة في أغلب البلدان، فالسياحة رافد من روافد الاقتصاد المحلي ومعزز من معززات الناتج للدخل القومي. نجاح أي قطاع سياحي في مختلف المجالات مرهون بأداء العاملين و الذي بدوره له علاقة وطيدة برضاهم الوظيفي. لقد حاولنا من خلال بحثنا في الفصلين المذكورين أنفا تقديم صورة عامة حول الرضا الوظيفي و أداء العاملين، كما تطرقنا في هذا الفصل لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، حيث تم اختيار مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: تقديم مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان.



المبحث الأول: تقديم مديرية السياحة والصناعة التقليدية " تيسمسيلت "

مديرية السياحة والصناعة التقليدية هيئة من الهيئات والأجهزة الإدارية المتواجدة على مستوى ولاية تيسمسيلت مكلفة بمهام ووظائف مضبوطة في كل من مجالي السياحة والصناعة التقليدية حسب القوانين و المراسيم التنفيذية الواردة في الجرائد الرسمية.

المطلب الأول: نشأة مديرية السياحة والصناعة التقليدية " تيسمسيلت "

أنشئت مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية تيسمسيلت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-275 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 والمتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وتحديد مهامها وتنظيمها، تضم مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت ثلاث (03) مصالح:

● مصلحة السياحة.

● مصلحة الصناعة التقليدية.

● مصلحة الإدارة والوسائل.

وحسب القرار المشترك المؤرخ في 20 ماي 2012 والذي يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية فالمصالح المذكورة أعلاه مقسمة لعدة مكاتب موضحة كالاتي:

● تضم مصلحة السياحة المكاتب التالية:

● مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية.

● مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء.

● مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية.

● تضم مصلحة الصناعة التقليدية المكاتب التالية:

● مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف.

● مكتب الدراسات والإحصاء.

● مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن.

● تضم مصلحة الإدارة و الوسائل المكاتب التالية:

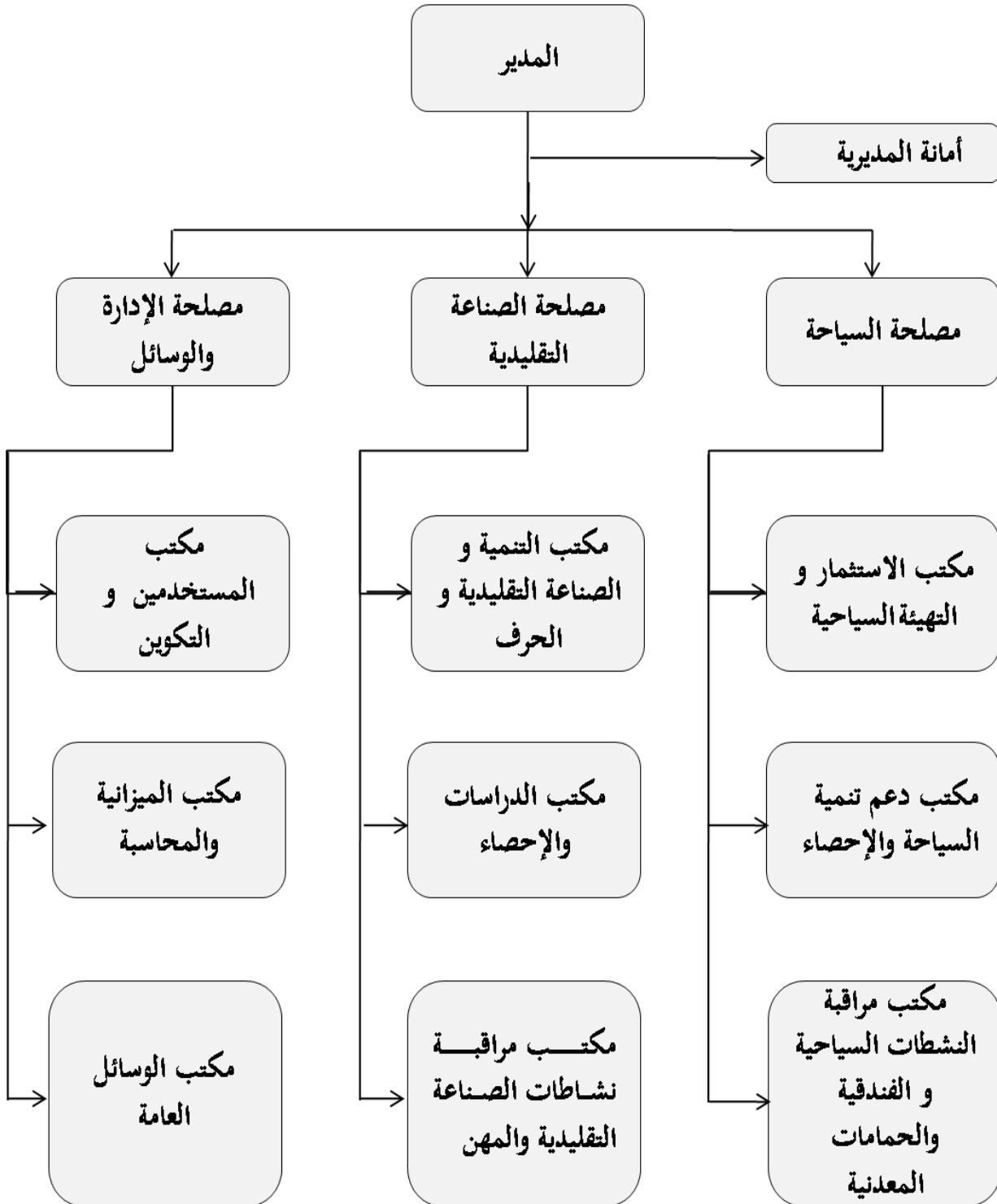
● مكتب المستخدمين والتكوين.

● مكتب الميزانية والمحاسبة.

● مكتب الوسائل العامة.



الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية



المصدر: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 مايو 2012، يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية في مكاتب.



المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيسمسيلت"

1. مجال السياحة:

تتلخص مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت في المجال السياحي فيما يلي:

- إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية.
- تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.
- تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية و الحمامات المعدنية و تقويم نتائجها.
- جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.
- المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لا سيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم وال عمران و تثمين مناطق التوسع السياحي.
- توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالإتصال مع الهيئات المعنية.
- السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد و مقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية، لا سيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.
- السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستحمام والترفيه.
- ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز و التسيير في جانبه السياحي.
- ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار و ترقية وجوده النشاطات السياحية.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والمضاب العليا.
- تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجموعية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.
- المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف و تثمين الموارد البشرية.



- المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية.
- إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.

2. مجال الصناعة التقليدية:

تتلخص مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت في مجال الصناعة التقليدية فيما يلي:

- إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.
- المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية و المحافظة عليه ورد الاعتبار له.
- السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج وممارسة أنشطة الصناعة التقليدية.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.
- المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.
- تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.
- المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلق بتقييم الأنشطة الحرفية.
- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.
- تاطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها.
- ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.
- إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.



المبحث الثاني: تحليل الاستبيان

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث وصف الإجراءات التي أتبع لغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال وصف منهج الدراسة، أداؤها، مجتمعتها وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدق أداة الدراسة و ثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V,21) واستخلاص النتائج .

المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

سعيًا منا للتوصل إلى نتائج قيمة على ضوء أهداف الدراسة، قمنا باستخدام في هذا الجزء التطبيقي المنهج الاستقرائي موازنا مع تقني الوصف والتحليل، الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كميًا وكيفيًا، وهذا بجمع المعلومات اللازمة لوصف الدراسة وكذلك من أجل تحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل الوصول الاستنتاجات وهو ما ينعكس على نتائج الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

1. **المجتمع المدروس:** تنحصر الدراسة التي قمنا بها في المجال السياحي على مجموعة من المفردات المتمثلة في الموظفين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت. و يتكون مجتمع الدراسة من 31 عامل بإستخدام تقنية الحصر الشامل من أجل دراسة أثر الرضا الوظيفي على أدائهم.

2. **عينة الدراسة:** نظرا لنقص المؤسسات والمرافق السياحية بالولاية تم اختيار مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت بمثابة عينة من 31 عامل من أجل القيام بهذه الدراسة للإلمام بجميع الجوانب مما يقلل من احتمال الخطأ والتحيز.

3. حدود الدراسة:

• **الحدود المكانية:** تشمل هذه الدراسة عمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت. وهناك عدة عوامل جعلتنا نعمم الدراسة بأخذ مديرية السياحة بمثابة عينة لدراسة هذه الحالة نظرا لقلة مرافق السياحة بمستوى الولاية وكون إن مديرية السياحة لولاية تيسمسيلت تشمل كل مؤسسات القطاعات السياحية.



● **الحدود البشرية:** تشمل هذه الدراسة التي قمنا بها للموارد البشرية الذين يعملون على مستوى مديرية السياحة لولاية تيسمسيلت.

● **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من 2019/04/15 إلى غاية 2019/05/02، حيث تم إنشاء الاستبيان وتوزيعه على مختلف الموظفين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت حيث تم جمع وتحصيل المعلومات الخاصة بالدراسة عن طريق هاته الاستبيانات وتم البدا في التحليل والتفسير للوصول إلى مختلف النتائج.

● **الحدود الموضوعية:** تناول الجانب التطبيقي دراسة الفرضية التالية:

1) الفرضية العامة:

H_0 : لا يوجد أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

H_1 : يوجد أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

2) الفرضيات الفرعية:

ومن أجل دراسة هذه الفرضية تم وضع 3 فرضيات فرعية من حيث مجموعة من المتغيرات.

● العوامل المادية:

H_{01} : لا يوجد أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل المادية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

H_{11} : يوجد أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل المادية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

● العوامل الاجتماعية:

H_{02} : لا يوجد أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل الاجتماعية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

H_{12} : يوجد أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل الاجتماعية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.



• العوامل التنظيمية:

H₀₃: لا يوجد أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل التنظيمية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

H₁₃: يوجد أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل التنظيمية و التأثير الإيجابي على أداء العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

4. أداة الدراسة: تم تجميع البيانات بالإعتماد على الاستبيان، الذي يتطابق استخدامه وأهداف الدراسة، حيث تم توزيع 31 استبيان على عينة الدراسة، وتم استرجاع 31 استبيان، وقد دام جمع المعلومات من خلال هذه الوسيلة ما يقارب أسبوعين أما عملية التفرع فقد دامت أيام معدودة.

شرح أجزاء الاستبانة: تم تقسيم أجزاء الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

• المحور الأول: يتضمن مجموعة من الأسئلة العامة تهدف إلى التعرف على المعلومات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة المهنية، الخبرة المهنية).

• المحور الثاني: يتضمن مجموعة من الأسئلة ذات بيانات أساسية متعلقة بالعوامل المادية، الاجتماعية والتنظيمية تهدف إلى التعرف على حالة الموظفين مع الإدارة.

• المحور الثالث: يتضمن مجموعة من الأسئلة خاصة بأداء العاملين من أجل التعرف عليهم.

ثالثا: المعالجة الإحصائية:

من أجل دراسة و تحليل الاستبانة، تم الاستعانة بالنسخة الواحد وعشرون (21) من حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS'V21,0)، ومن أجل التحليل الإحصائي للمعطيات الناتجة من إجابات أفراد العينة المشاركة في الدراسة لموظفي مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت، وللتأكد من صدق فرضيات الدراسة، استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في:

- معامل ألفا كرونباخ (Chrombach-Alpha): لاختيار صدق وثبات أسئلة الاستبانة المرتبطة بفرضيات الدراسة.

- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.

- النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه إجابات.



- الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

و قد تم في الجزء الثاني من الاستبيان استخدام سلم لكرات الخماسي في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له 05 درجات، إلى أدنى وزن والذي أعطيت له 01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): درجات سلم لكرات.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافقا	غير موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب الإحصاء.

حيث تم حساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل على: $\frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$

- [1.8؛ 1] غير موافق تماما، منخفضة جدا.

- [2.6؛ 1.8] موافق، منخفضة.

- [3.4؛ 2.6] محايد، متوسطة.

- [4.2؛ 3.4] موافق، مرتفعة.

- [5؛ 4.2] تمثل موافق تماما، مرتفعة جدا.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

أولا: ثبات أداة الدراسة.

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقسيم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزود بتقدير جيد للثبات، والتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات إذ يعد ألفا أكبر أو يساوي 0.6) معقولا في الدراسات الخاصة بالتسويق.

الجدول رقم (3-3): معامل كرونباخ ألفا (ثبات الإستبانة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Chrombach	Nombre d'éléments
0.861	22

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS



يبين الجدول أعلاه إن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدر 86 بالمائة و أنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60 بالمائة، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عباراته.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول (المعلومات الشخصية)

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(3-4): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	21	67.7
أنثى	10	32.3
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة مكونة من 31 فرد توزعت كما يلي: منها 21 ذكر، أي 67.7% و 10 إناث أي ما يعادل 32.3% والشكل أعلاه يوضح ذلك.

2- توزيع العينة حسب متغير العمر: يوضح الجدول عمر العينة المدروسة.

الجدول رقم(3-5): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.

العمر	العدد	النسبة%
أقل من 25 سنة	00	00
من 25 الى 30 سنة	00	00
من 31 الى 40 سنة	20	64.5
أكثر من 40 سنة	11	35.5
المجموع	31	100

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه تم تقسيم الفئات العمرية للعينة محل الدراسة إلى أربع عينات، وسجلنا أعلى فئة عمرية مشاركة هي الفئة 3 بنسبة 64.5% تليها الفئة 4 بنسبة 35.5% في حين تم تسجيل أقل نسبة مشاركة للفئتين 1 و 2 بنسبة معدومة.



3- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

الجدول رقم(3-6): توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة %	العدد	الحالة العائلية
29	9	أعزب
71	22	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرمل
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة توزعت حالتهم العائلية بنسب متفاوتة حيث سجلت أعلى نسبة لفئة متزوج بـ 71% تليها نسبة أعزب بـ 29% ثم تسجيل معدومة لفئة أرمل ومطلق.

4- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي: المستوى التعليمي للفئة المدروسة كما يلي:

الجدول رقم(3-7): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
12.9	4	ابتدائي
9.7	3	متوسط
19.4	6	ثانوي
41.9	13	جامعي
16.1	5	دراسات فما فوق
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة توزع مستواهم التعليمي بنسب متفاوتة، حيث سجلت أعلى نسبة للمستوى الجامعي 41.9%، تليها نسبة الثانوية بـ 19.4% واحتلت المرتبة الأخيرة المستوى المتوسط نسبة 9.7%.



5-توزيع العينة حسب الوظيفة المهنية: كانت إجابات العينة المدروسة حول الوظيفة المهنية كما يلي:

الجدول رقم(3- 8): توزيع العينة حسب الوظيفة المهنية

الوظيفة المهنية	العدد	النسبة %
إطار	19	61.3
عون تحكم	3	9.7
عون تنفيذي	9	29.0
مجموع	31	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة توزعت مهتهم بنسب متفاوتة، حيث سجلت أعلى نسبة لمهنة إطار بـ

61.3% تليها نسبة عون تنفيذي بـ 29%، في حين احتلت المرتبة الأخيرة مهنة عون تحكم بنسبة 9.7%

6- توزيع العينة حسب الخبر المهنية: توزعت إجابات العينة المدروسة حول متغير الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم(3-9): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة %
اقل من 5 سنوات	1	3.2
10 سنوات	16	51.8
من 11-15 سنوات	8	25.8
من 15 سنوات	6	19.4
مجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

تراوح توزيع الخبرة المهنية لإفراد العينة بين نسب 19.4% تسجيلها الشريحة بين (أكثر من 5 سنوات) كأدنى

نسبة، و 51.6% كأعلى نسبة للشريحة بين (10 سنوات)، في حين سجلت باقي الشرائح نسبة تراوحت بين

25,8 % و 3,2 %.



ثالثا: تحليل المتعلقة بالمحور الثاني (البيانات الأساسية)

1- العوامل المادية والاجتماعية والتنظيمية.

الجدول رقم(3-10): تحليل نتائج العوامل المادية والاجتماعية والتنظيمية.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة					العبرة	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				5	4	3	2	1		
1	متوسط	1,335	3,13	4	13	1	9	4	التكرار	7- الاجر الذي اتقاضاه يسد الاحتياجات المعيشية
				12,9	41,9	3,2	29	12,9	النسبة %	
2	متوسط	1,209	2,94	2	12	2	12	3	التكرار	8- الاجر الذي اتلقاه يتناسب مع طبيعة العمل الذي اقوم به
				6,5	38,7	6,5	38,7	9,7	النسبة %	
7	منخفض	0,651	2,1	0	2	2	24	3	التكرار	9- الامكانيات المادية المتوفرة داخل المؤسسة مناسبة مع متطلبات العمل
				0	6,5	6,5	77,4	9,7	النسبة %	
10	منخفض	0,931	2	1	2	1	19	8	التكرار	10- يتم توزيع المكافآت بطريقة مدروسة وعادية
				3,2	6,5	3,2	61,3	25,8	النسبة %	
12	منخفض	0,73	2	0	2	2	21	6	التكرار	11- احصل على الاجر دوما في الوقت المحدد
				0	6,5	6,5	67,7	19,4	النسبة %	
9	منخفض	0,752	2,03	0	2	6	17	7	التكرار	12- اشعر ان المؤسسة التي اعمل فيها تشكل جزء من حياتي
				0	3,2	19,4	54,8	22,6	النسبة %	
14	منخفض	0,792	1,81	0	1	4	14	12	التكرار	13- اكون اكثر سعادة عندما لا البخل على المؤسسة باي جهد او خبرة في العمل
				0	3,2	12,9	45,2	38,7	النسبة %	
6	منخفض	0,860	2,16	1	1	5	19	5	التكرار	14- اشعر بمساعدة وتفهم الادارة في ظل الظروف التي امر بها
				3,2	3,2	16,1	61,3	16,1	النسبة %	
5	منخفض	1,003	2,16	1	3	3	17	7	التكرار	15- هناك تفاهم وانسجام وتعاون كبير مع طاقم عمال المؤسسة
				3,2	9,7	9,7	54,8	22,6	النسبة %	
15	منخفض جدا	0,693	1,71	0	1	1	17	12	التكرار	16- ظروف الاجتماعية والعائلية تكون مؤثرة في عملي
				0	3,2	3,2	54,8	38,7	النسبة %	
11	منخفض	0,775	2	0	2	3	19	7	التكرار	17- العمل الذي اقوم به يتناسب مع قدراتي
				0	6,5	9,7	61,3	22,6	النسبة %	
4	منخفض	0,888	2,45	0	6	4	19	2	التكرار	18- تسمح لنا الادارة بتقديم اقتراحات وحلول وافكار واتخاذ القرارات داخل المؤسسة
				0	19,4	12,9	61,3	6,5	النسبة %	
6	منخفض	2,06	2,06	0	2	3	21	5	التكرار	19- المعايير والاسس التي تبني عليها الترقية عادية
				0	6,5	9,7	67,7	16,1	النسبة %	
3	منخفض	2,45	2,45	0	7	3	18	3	التكرار	20- الادارة لا توجه انتقادات كثير عند القيام باخطاء بسيطة
				0	22,6	9,7	58,1	9,7	النسبة %	
13	منخفض	1,94	1,94	0	1	2	22	6	التكرار	21- يعاملني المسؤولون عن الادارة بكل احترام
				0	3,2	6,5	71	19,4	النسبة %	
		1.137	2.196							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss



من خلال الجدول نلاحظ إن العبارة 7 جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لجميع الفقرات بمتوسط حسابي 3.13 والانحراف المعياري 1.335 مما يعكس درجة موافقة متوسط حسب سلم لكارث وهذا يدل أن معظم العاملين والموظفين يرون إن الأجر الذي يتقاضونه يسد الاحتياجات المعيشية، في حين جاءت العبارة رقم 8 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.94 والانحراف المعياري 1.209 مما يعكس درجة موافقة متوسط حسب سلم لكارث وهذا يدل إن معظم العاملين يرون إن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقومون به، أما العبارة 16 أقل متوسط حسابي 1.71 والانحراف المعياري 0.693 مما يعكس درجة موافقة منخفضة جدا حسب سلم لكارث وهذا يدل إن معظم الموظفين يرون أن الظروف الاجتماعية و العائلية تكون مؤثرة في عملهم أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالعوامل المادية و الاجتماعية و التنظيمية فنلاحظ أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 2.196 مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة و بانحراف معياري قدره 1.137 .



2_ تحليل نتائج المحور الثالث (أداء العاملين)

الجدول رقم(3-11): تحليل نتائج أداء العاملين.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				5	4	3	2	1		
1	منخفض	0,727	2,06	0	0	9	15	7	التكرار	22-الرضا الوظيفي جعلني أضعاف من حجم العمل الذي أنجزه
				0	0	29	48,4	22,6	% النسبة	
3	منخفض	0,727	1,94	0	0	7	15	9	التكرار	23-الرضا الوظيفي جعلني أكثر حماسا لتأدية المهام الموكلة الي
				0	0	22,6	48,4	29	% النسبة	
5	منخفض	0,735	1,84	0	0	6	14	11	التكرار	24- الرضا الوظيفي جعلني أكثر ثقة في أداء المهام الموكلة الي
				0	0	19,4	45,2	35,5	% النسبة	
4	منخفض	0,772	1,94	1	0	2	21	7	التكرار	25- الرضا الوظيفي قلل من ضغوط العمل لدي
				3,2	0	6,5	67,7	22,6	% النسبة	
2	منخفض	0,814	2,06	1	1	2	22	5	التكرار	26-الرضا الوظيفي جعلني أنجز أعمالا في الوقت المحدد
				3,2	3,2	6,5	71	16,1	% النسبة	
6	منخفض	0,718	1,87	0	1	3	18	9	التكرار	27-الرضا الوظيفي ساهم في التقليل من نسبة أخطائي المهنية
				0	3,2	9,7	58,1	29	% النسبة	
7	منخفض	0,718	1,87	0	1	3	18	9	التكرار	28- الرضا الوظيفي ساهم في التقليل من روتين العمل اليومي
				0	3,2	9,7	58,1	29	% النسبة	
		0,74	1,94							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة 22 و 26 جاءت بالمرتبة الأولى بالنسبة لجميع العناصر بمتوسط حسابي 2.06 و 2.06 والانحراف المعياري 0.727 و 0.814 على التوالي مما يعكس درجة موافقة منخفضة حسب سلم لكارث وهذا يدل أن معظم الموظفين يرون أن الرضا الوظيفي جعلهم يضاعفون من حجم العمل المنجز وفي وقته المحدد، أما العبارة 28 أقل متوسط حسابي 1.87 و انحراف معياري 0.718 مما يعكس درجة موافقة منخفضة حسب سلم لكارث وهذا يدل أن معظم الموظفين يرون أن الرضا الوظيفي يساهم في التقليل من روتين العمل

الفصل الثالث.. أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيسمسيلت"



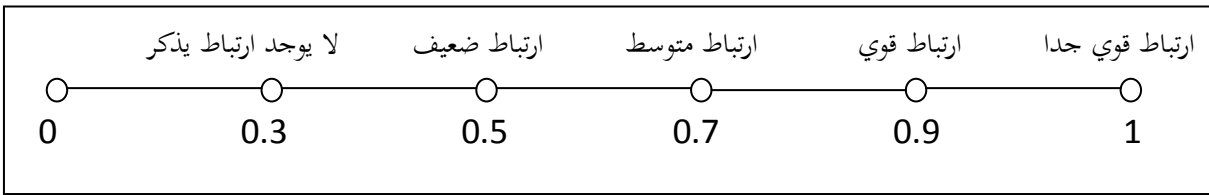
اليومي، أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بأداء العاملين فنلاحظ أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.94 مما يعكس درجة موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة و بانحراف معياري قدره 0.74.

المطلب الثالث: تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل معامل الارتباط: بيرسون"

الجدول التالي يبين الخط البياني الذي يوضح قوة الارتباط حسب معامل الارتباط بيرسون من الصفر إلى الواحد.

الجدول رقم(3-12) : الخط البياني لمعامل الارتباط بيرسون



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب الإحصاء

تحليل العلاقة بين العوامل المادية وأداء العاملين

الجدول رقم(3-13) : تحليل العلاقة بين العوامل المادية وأداء العاملين باستخدام عامل الارتباط بيرسون

أداء العاملين	العوامل المادية	
*0.378	1	العوامل المادية
1	*0.387	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب الإحصاء

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن علاقة الارتباط بين العوامل المادية وأداء العاملين علاقة ارتباط ضعيف وهذا

حسب معاملا لإارتباط بيرسون الذي بلغ 0.387.

- تحقيق العلاقة بين العوامل الاجتماعية وأداء العاملين

الفصل الثالث.. أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيسمسيلت"



الجدول رقم (3-14): تحليل العلاقة بين العوامل الاجتماعية وأداء العاملين باستخدام معامل الارتباط بيرسون .

أداء العاملين	العوامل الاجتماعية	
**0.521	1	العوامل الاجتماعية
1	**0.521	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب الإحصاء.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن علاقة الارتباط بين العوامل الاجتماعية و أداء العاملين علاقة ارتباط متوسط وهذا حسب معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 0,52.

- تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية وأداء العاملين.

الجدول رقم (3-15): تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية وأداء العاملين باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

أداء العاملين	العوامل التنظيمية	
0.277	1	العوامل الاجتماعية
1	0.277	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب لإحصاء

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة الارتباط بين العوامل التنظيمية وأداء العاملين و هذا حسب معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 0.27.

- تحليل العلاقة بين العوامل المادية و الاجتماعية و التنظيمية و أداء العاملين .

الجدول رقم (3-16): تحليل العلاقة بين العوامل المادية و الاجتماعية و التنظيمية و أداء العاملين

أداء العاملين	العوامل المادية و الاجتماعية و التنظيمية	العامل
**0,509	1	العوامل المادية والاجتماعية و التنظيمية
1	**0,509	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب الإحصاء.

الفصل الثالث.. أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيسمسيلت"



يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه علاقة الارتباط بين العوامل المادية والاجتماعية والتنظيمية وأداء العاملين علاقة ارتباط متوسط وهذا حسب معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 0.509.

ثانيا: اختيار فرضيات الدراسة

نبدأ أولا باختيار الفرضيات الفرعية للدراسة ثم الرئيسية.

1-إختيار فرضية الدراسة الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل المادية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، يهدف اختيار هذه الفرضية نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (3-17): قيمة t بين العوامل المادية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين.

العامل	قيمة t	مستوى دلالة الاختبار
العلاقة بين العوامل المادية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين	2.263	0.031

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ، قيمة اختبار t لدراسة العلاقة بين العوامل المادية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، قد بلغت 2.263 بمستوى دلالة وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة بين العوامل المادية و التأثير الإيجابي على أداء العاملين، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى H_{01} وقبول الفرضية الفرعية البديلة H_{11} التي تنص على عدم وجود علاقة بين العوامل المادية وتأثير الإيجابي على أداء العاملين.

2-اختيار فرضية الدراسة الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل الاجتماعية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، بهدف اختيار هذه الفرضية نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (3-18) قيمة t بين العوامل الاجتماعية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين.

العامل	قيمة t	مستوى دلالة الاختبار
العلاقة بين العوامل الاجتماعية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين	3.289	0.003

المصدر : من إعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات Spss .

الفصل الثالث.. أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيسمسيلت"



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار t لدراسة العلاقة ما بين العوامل الاجتماعية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، قد بلغت 3.289 بمستوى دلالة وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة بين العوامل الاجتماعية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى H_{02} وقبول الفرضية الفرعية البديلة H_{12} التي تنص على عدم وجود علاقة بين العوامل الاجتماعية والتأثير على أداء العاملين.

3- اختيار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العوامل التنظيمية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، بهدف اختبار هذه الفرضية نفرض الجدول التالي:

جدول رقم (3-19) : قيمة t بين العوامل التنظيمية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين

العامل	قيمة t	مستوى دلالة الاختبار
العلاقة بين العوامل التنظيمية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين	1.554	0.131

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات Spss /

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار (t) لدراسة العلاقة ما بين العوامل التنظيمية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، قد بلغت 1.554 بمستوى دلالة وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة بين العوامل التنظيمية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى H_{03} ، وقبول الفرضية الفرعية البديلة H_{13} التي تنص على عدم وجود علاقة بين العوامل التنظيمية والتأثير الإيجابي على أداء العاملين.

4- اختبار فرضية الدراسة الرئيسية: تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، بهدف اختبار هذه الفرضية نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (3-20) : قيمة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

العامل	قيمة t	مستوى دلالة الاختبار
العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين	3.186	0.003

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثالث..أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيسمسيلت"



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار (t) لدراسة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين والتأثير الإيجابي على أداء العاملين، قد بلغت 3.186 بمستوى دلالة وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.



خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية، حيث تعرفنا على نشأة المديرية والهيكلة التنظيمية لها ومن ثم قمنا بتوزيع الاستبانة على العمال من أجل الإجابة على الإشكالية المطلوبة " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين؟ "

بعدها قمنا بجمع الإستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج spss v 21 وبعدها عرض وتحليل وتفسير النتائج الميدانية واختيار الفرضيات توصلنا إلى صحة وقبول كل الفرضيات الثلاث وخلصنا إلى وجود أثر ذو دلالة للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بالمديرية السياحية عند مستوى دلالة 0.05.

خاتمة عامة



خاتمة :

يعتبر المورد البشري أحد أهم أسس ومقومات نجاح تطور المنظمات، كما يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق مختلف أهدافها من أجل الوصول إلى النجاح والتفوق الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الباحثين ورجال الإدارة من خلال البحث على الجوانب المتعلقة بضمان الولاء والتزام الأفراد لتحقيق هاته الأهداف، ومن بينها المتعلقة بالرضا الوظيفي للعمال (الموارد البشرية) من أجل تطوير أدائها بما يعود بالمنفعة والفائدة على العمال والمؤسسة معا ومن هنا جاء موضوع بحثنا ليسلط الضوء على الإطار النظري لمفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده وأثره على أداء العاملين بتطبيق بحثنا على مؤسسة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت كونها تشمل بصفة عامة على القطاعات السياحية.

اختبار الفرضيات :

وفي إطار مناقشتنا لموضوع الدراسة من مختلف الجوانب تبين لنا مدى صحة الفرضيات التي انطلقنا منها كما يلي:

-أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى حيث تبين فعلا أن الرضا الوظيفي حالة نفسية ومجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة .

-أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية حيث تبين أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين وذلك من خلال توفر الإمكانيات المادية والأجر المناسب للقيام بالعمل في أحسن الظروف من اجل تحقيق المنفعة العامة للمؤسسة والموظف.

-أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والعوامل الاجتماعية والعوامل المادية المؤثرة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين. من خلال إعطاء الموظفين حقهم في المشاركة في قرارات الإدارة بتقديم الاقتراحات وبوجود الاحترام المتبادل بين مختلف العاملين.



النتائج :

بناءً على الدراسة التي قمنا بها وفي إطار الإحاطة الشاملة بجميع الجوانب بحثنا بعد اختيارنا لمدى صحة مختلف الفرضيات يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها إلى مجموعتين الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي ونبينها كما يلي:

النتائج النظرية:

- يعتبر العاملين مورد لا يقل أهمية على مختلف الموارد المؤسسات السياحية فهو الركيزة الأساسية لكافة الأنشطة والخدمات التي تقدمها وتمارسها المؤسسات السياحية من أجل تحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي والمحرك والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل مختلف نشاطات المؤسسة السياحية.
- تعتبر العناية بالجانب المتمثل في الرضا الوظيفي للعمال من الوسائل العامة التي ترفع من مستوى الأداء في مختلف العمليات والأنشطة كماً ونوعاً، كما أنه يساهم في تخفيض نسبة التغيب والتهاون في العمل والتخفيف في نسبة الأخطاء في العمل للمؤسسة السياحية.
- رضا العاملين (المورد البشري) عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي خلال مدة معينة لا يعني بالضرورة الحتمية استمرار هذا الرضا مستقبلاً، كما أنه ليس دليلاً مطلقاً وكافياً على رضا العاملين على العناصر الأخرى وذلك نظراً لتعدد وتغير حاجاتهم ورغباتهم حسب تغير الوقت وتطور الحالة الاجتماعية.
- يمكن حساب مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية عن طريق استخدام طريقتين رئيسيتين الأولى تعتبر طريقة غير مباشرة كونها تعتمد على حساب معدلات مختلف نتائج العمل، نسبة التغيب عن العمل، نسبة الأخطاء في العمل، نسبة المردودية، والثانية طريقة مباشرة كونها تعتمد على قوائم الاستبيان والتي هي أكثر قبولاً واستخداماً من طرف الباحثين ورجال المؤسسات كونها أكثر موضوعية ودقة في النتائج المحصل عليها.
- يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية من الحالات التي يشعر بها الموظفون داخل محيط العمل فهو ينطوي عليه إما بالسلب أو بالإيجاب للمؤسسة.
- بدون الرضا الوظيفي للعمال لا يمكن أن تكون النتائج ناجحة وبدونه لا يمكن أن ترتقي المؤسسة السياحية إلى مستوى أعلى وهذا ما تؤكدته صحة الفرضية الأولى.



- يعد أداء العاملين للمؤسسات السياحية مرتبط بشكل لا انفصالي من الرضا الوظيفي ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية العناية بالرضا الوظيفي للعاملين فهو يعتبر من أهم المعايير التي تقاس بها نجاح أو فشل المؤسسة وهذا ما تؤكدته صحة الفرضية الثانية.
- تعتبر العناية بالجانب الاجتماعي (تحسين مستوى الدخل، وجود التحفيز للموظفين، تبادل المنفعة العامة، وجود الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، للموظفين الركيزة الأساسية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي كون توجد علاقة وطيدة بين الحالة الاجتماعية للموظف داخل المؤسسة وما يقدمه لها من نتائج إيجابية.

النتائج التطبيقية:

يمكن حوصلة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا التطبيقية للموضوع فيما يلي :

- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين العوامل المادية والأداء وهذا ما يؤكدته معامل الارتباط 0.387 عند مستوى المعنوية 0.05.
- العاملين متوسط بين العوامل الاجتماعية و أداء العاملين و هذا ما يؤكدته معامل الارتباط 0.521 عند مستوى المعنوية 0.05.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة الارتباط الطردية متوسطة بين العوامل الاجتماعية والأداء العاملين وهذا ما يؤكدته معامل الارتباط 0.277 عند مستوى المعنوية 0.05.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العوامل المادية والاجتماعية وأداء العاملين وهذا ما يؤكدته معامل الارتباط 0.521 عند مستوى المعنوية 0.05.
- أثبتت الدراسة ألا توجد علاقة بين العوامل التنظيمية وأداء العاملين وهذا ما أثبتته ارتباط اختبار (T) حيث بلغت قيمة 2.263 ومستوى دلالة اختبار 0.031 وهو أقل من المستوى دلالة معتمد (0.05).
- أثبتت الدراسة أن وجود تأثير ايجابي للعوامل المادية على أداء العاملين و هذا ما أثبتته ارتباط اختبار (T) حيث بلغت قيمة 2.263 و مستوى دلالة الاختبار 0.031 وهو أقل من المستوى دلالة معتمد (0.05).
- أثبتت الدراسة أن وجود تأثير ايجابي للعوامل الاجتماعية وأداء العاملين وهذا ما يؤكدته اختبار (T) حيث بلغت قيمة 3.289 عند مستوى دلالة 0.003 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.



- أثبتت الدراسة أنه لا توجد تأثير ايجابي للعوامل التنظيمية وأداء العاملين و هذا ما يؤكد اختبار حيث بلغت قيمة 1.554 عند مستوى دلالة 0.131 و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.
- أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير ايجابي للرضا الوظيفي على أداء العاملين و هذا ما يؤكد اختبار (T) حيث بلغت قيمة 3.186 عند مستوى الدلالة 0.003 وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد 0.05.

الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال النتائج التي تحصلنا عليها لدراستنا لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت نتقدم بالتوصيات التي يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وعلى مستوى المؤسسة السياحية حيث تتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- من أجل نجاح أي مؤسسة سياحية وتحقيق أهدافها يجب الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية، المعنوية والاجتماعية من حين لآخر.
- استخدام كافة الأساليب الدقيقة والموضوعية للإلمام بظروف العاملين وحالتهم اتجاه العمل من أجل تحقيق المنفعة العامة للوظيفة والموظف من أجل ضمان استمرارية نجاح المؤسسة.
- ضرورة توفر لغة الحوار بين مسؤولي الإدارة والموظف من أجل طرح الانشغالات وإبداء الرأي بين مختلف أصناف العاملين مع توفر الاحترام في السلم الإداري للمؤسسة بين مختلف الموظفين تصاعدياً وتنازلياً.
- ضرورة تكوين العاملين وتحفيزهم وتوفير البيئة الملائمة حتى يحس العامل أنه جزء من المؤسسة باشتراك الموظفين بالاجتماعات والنقاشات في مختلف المستويات العليا للمؤسسة باشتراك الموظفين بالاجتماعات والنقاشات في مختلف المستويات العليا للمؤسسة خاصة القرارات المصيرية للمؤسسة وإشعارهم بأنهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط.
- تطوير وتحسين بيئة العمل بما يتماشى مع التطور الحاصل من خلال وضع قطر كامل من الأدوات والوسائل التي تسهل على العاملين عملهم في ظروف مريحة ولائمه.



الآفاق الدراسية:

من خلال دراستنا التي قمنا بها وانجاز هذا العمل والوقوف عليه من مختلف الجوانب رأينا أن دراسة الرضا الوظيفي لا تنحصر في مجال ضيق بل في مجال واسع مما يمكن القيام ببحوث ودراسات خاصة في عدة مجالات في الرضا الوظيفي وأداء العاملين والتي نطرح منها كآفاق لدراسات مستقبلية ما يلي:

- أثر المستوى الاجتماعي على الرضا الوظيفي.
- أثر عصنة الإدارة على الأداء الوظيفي.
- دور تكوين الموظفين في الأداء الوظيفي.
- دور التحفيزات والكفاءات في الرضا الوظيفي.
- أثر بيئة العمل ونمط القيادة على الرضا الوظيفي.

قائمة المصادر

و المراجع

■ الكتب باللغة العربية

1. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
2. محمد محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
4. حسين حرهم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دارمكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. ستي سيد أحمد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
6. عبد الكريم أحمد جهيل، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2015.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، الطبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
8. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي، طبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
9. محمد الفاتح بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
10. نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
11. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، الطلعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، طبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 201.
13. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، طبعة 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
14. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، الطبعة الأولى، الإدارة العامة، القاهرة، 1995.
15. طاهر الكلادة، الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. بوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.

17. سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
18. مصطفى عطية أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، طبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
19. فايز محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011.
20. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هجان، بشرى بنت نذير المرسيعنام، مبادئ الإدارة الأعمال أساسيات الإتجاهات الحديثة، الطبعة 10، مكتبة الملك، الرياض، 2014.
21. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة. الإتصالات. المعلومات، القرارات، الطبعة 1، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008.
22. ابراهيم فرج أبو الشماله، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
23. مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، طبعة 2، أمواج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2016.
24. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف، والإدارة، طبعة 1، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
25. عباس أنس عبد الباسط، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
26. سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
27. أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
28. أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
29. حميد الطائي، أحمد علي صالح، دنيا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب (مدخل شمولي)، الطبعة الثانية، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
30. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
31. أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018.

32. عطاالله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة الهامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان المنهل، الأردن، 2011
33. طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة على أداء، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1992.
34. محمد سرورالحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2015.
35. خالد عيادة عليومات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار النشر المنهل، الأردن، 2011.
36. منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بإدارتهم الوظيفية، العدد الخامس عشر، تموز، 2011.
37. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال (بمنظور منهجي متقدم)، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
38. مدحت محمد محمود، أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، دار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
39. حمزة الجبالي، تنمية الداء العاملين والإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
40. فايز عبد الرحمن الفروج، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
41. حسين موسى راغب، مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، بيانات الفهرسة أثناء النشر، مصر، 1996.
42. قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
43. آيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسساتي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر، 2008.
44. طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2016

45. محمد عبد الوهاب حسبن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
46. عبد الحافظ سلامة، إدارة مراكز مصادر التعلم، الطبعة الأولى، دار الباروزي العلمية، الأردن، 2007.
47. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
48. خالد عبد الرحيم الهيقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2005-2006-2007.
49. حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
50. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، غدارة الموارد البشرية، الطبعة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
51. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة مكتبية، طبعة 2009، دار إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 2004.
52. عادل رزق، إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2010.
53. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
54. بيتر سكيا، لويرشواوتز، أنجيل راباسا، شيريلبينارد، بناء شبكات الاعتدال الإسلامي، الطبعة الأولى، تنوير للنشر والإعلام، مصر، 2015.
55. سهلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
56. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا)، الطبعة الأولى، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2014-2015.
57. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
58. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
59. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، النشر الجامعة قلمة، الجزائر، الأردن، 2004.
60. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

61. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة: تقييم الأداء الجودة، الطبعة الأولى، مجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
62. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار القنديل، الأردن، 2003.
63. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
64. محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
65. محمد الفاتح محمود المغربي، غدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، لبنان، 2016.
66. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
67. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

■ مذكرات الماجستير

- 1) شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمنظمة الصناعية، شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر، 2010.2009.
- 2) راجي حاسب النوافعة، أثر الرضا الوظيفي الأعضاء الهيئة الإدارية عبي الولاء الوظيفي، الماجستير، إدارة الأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، 2018.
- 3) عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين القطاع العام والخاص، مذكرة الماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2015.
- 4) إيناس نواوى فلميان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة كلية التربية، 2018.
- 5) بوودن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليان للدافعية، مذكرة الماجستير، في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة مجهودي منشوري قسنطينة، الجزائر، 2006.2007.
- 6) شفا سالم السقا/ بسيسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظف المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة دراسة وزارة الشؤون الاجتماعية، ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة إدارة الاعمال، 2009.

- (7) رياض علي القطري، سلوك المخاطر وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، ماجستير، علم النفس، جامعة الأزهر غزة، 2012.
- (8) راجي حابس النوافعة، أثر الرضا الوظيفي الأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة لنيل درجة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
- (9) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمنظمة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور)، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- (10) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكر الماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- (11) عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، 2017.
- (12) خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2007.
- (13) سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكر الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2011-2012.
- (14) منصري عزلان، واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علم اجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر 2، 2010-2011.
- (15) بوبرطج عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة منظمة الجرات الفلاحية)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012.
- (16) غريون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، اقتصاد وتسيير، جماعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.

17) موسى محمد أبو حطب، فاعلية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، بغزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 2009.

■ الكتب بالغة الأجنبية

1. Don wicher , job satisfaction: fact of fiction, autor house: United States of America: 2011.
2. Henrique Mongmmon ,Christine Nyrenius ,Incentive systems an evaluation of the “Molivation model for rewords” Bachelor theris in Management control school of Business Economics and low ,university of Gothenting ,seveden ,2011
3. Stephen Bach ,Managing Human Ressources, Personnel Managment in Transition, Blach well publishing, United States of America, 2015.
4. Roger Dehem: Histoire de la pensée économique :desmercantilistes a Kynes : les presses de l’université laval dunod :canada,1984,

■ المجلات

1. عبد الفتاح صالح خليفات ومن خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء، مجلة جامعة دمشق، العدد(3+4)، جامعة مؤنة قسم الاصول والادارة التربوية، 2009.
2. الوناس مزياني، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، جوان 2011
3. بشرى عبد الغرير، بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 03، بغداد، 2013.
4. غادة محمد وفيق، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجال السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد العاشر، العدد (1/2)، سبتمبر 2016.
5. أحمد ثابت إحسان، الرضا الوظيفي عبي وقف بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الاداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2011.

6. بسمة مناخ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة الشهيد حصة لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2018.
7. إيمان صبيان، عائشة بوشينخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة بمنظمة سواتين لإنتاج النسيج Soitin)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 9، 2016.
8. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمنظمة الوطنية للدهن لوحدية وهران)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة الشلف، السداسي الثاني، 2017.
9. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة منظمة نפטال، مقاطعة الوقود حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2011، 2015، 2014.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة أما بعد:

تحية طيبة وبعد...

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المتعلقة بإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجال السياحي " وهذا بوضع علامة (X) في المكان الذي يتوافق مع اختيارك الشخصي حيث نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة تستخدم لأغراض البحث العلمي

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

(3) الحالة العائلية:

أعزب (ة) متزوج (ة)

مطلق (ة) أرمل (ة)

(4) المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط جامعي دراسة فما فوق

(5) الوظيفة المهنية:

إطار عون تحكم عون تنفيذي

(6) الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

المحاور	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
العوامل المادية	7 الأجر الذي أتقاضاه يسد الاحتياجات المعيشية					
	8 الأجر الذي أتلقاه يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
	9 الإمكانيات المادية المتوفرة داخل المؤسسة مناسبة مع متطلبات العمل					
	10 يتم توزيع المكافآت بطريقة مدروسة وعادلة					
	11 احصل على الأجر دوما في الوقت المحدد					
العوامل الاجتماعية	12 اشعر أن المؤسسة التي اعمل فيها تشكل جزء من حياتي					
	13 أكون أكثر سعادة عندما لا البخل على المؤسسة بأي جهد أو خبرة في العمل					
	14 اشعر بمساعدة وتفهم الإدارة في ظل الظروف التي أمر بها					
	15 هناك تفاهم وانسجام و تعاون كبير مع طاقم عمال المؤسسة					
	16 ظروف الاجتماعية والعائلية تكون مؤثرة في عملي					
العوامل التنظيمية	17 العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي					
	18 تسمح لنا الإدارة بتقديم اقتراحات وحلول وأفكار واتخاذ القرارات داخل المؤسسة					
	19 المعايير والأسس التي تبنى عليها الترقية عادية					
	20 الإدارة لا توجه انتقادات كثير عند القيام بأخطاء بسيطة					
	21 يعاملني المسؤولون عن الإدارة بكل احترام					

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	
					الرضا الوظيفي جعلني أضعف من حجم العمل الذي أنجزه	22
					الرضا الوظيفي جعلني أكثر حماساً لتأدية المهام الموكلة الي	23
					الرضا الوظيفي جعلني أكثر ثقة في أداء المهام الموكلة الي	24
					الرضا الوظيفي قلل من ضغوط العمل لدي	25
					الرضا الوظيفي جعلني أنجز أعمالي في الوقت المحدد	26
					الرضا الوظيفي ساهم في التقليل من نسبة أخطائي المهنية	27
					الرضا الوظيفي ساهم في التقليل من وتين العمل اليومي	28