

جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع

الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمتوسطة العمري السايح بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور / بودالي بن عون

إعداد الطالبتين:

• بن سعيدان مباركة

• بن سعيدان مباركة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
النوري محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بودالي بن عون	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
جعفورة مصعب	الدكتور	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي الا بفضلله وتوفيقه
أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملة اقدس رسالة
في الحياة.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.. الوالدين الكريمين
وأخص بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ المشرف

الدكتور **بودالي بن عون**

الذي كان له الفضل بعد الله تعالى في اتمام هذا العمل وعلى ما قدمه لنا من
توجيهات ومعلومات ساهمت في إثراء موضوع دراستنا
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل اساتذة قسم علم الاجتماع وكلية العلوم الاجتماعية
بصفة عامة.

واتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل عمال متوسطة العمري السايح بالاغواط على
استقبالنا وتقديم كل ما يلزمنا من المعلومات.
واشكر كل من قدموا لنا يد العون لإنجاز هذا العمل

إهداء



(وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله عند البدء وعند الختام .فما تنأهى دربٌ .ولا ختم جهد .ولاتم سعي إلا بفضله.
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً
بالتسهيلات لكني فعلتها ونلتها.

أهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة أولاً.ثم إلى كل من سعى معي لاتمام مسيرتي.
*الى ملاكي الطاهر.وقوتي بعد الله .داعمتي الأولى ولابدية "أمي" أهديك هذا الإنجاز الذي
لولا تضحياتك لما كان له وجودإلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل "أبي"
الى من امننت بي وبقدراتي "اختي " حفظك الله لي ...إلى من قال فيهم (سنشد عضدك
بأخيك) إلى اخوتي سندي في الحياة ادامكم الله ضلعاً ثابتاً لي

الى من رزقت بهم سندا (اكرام .امال)

الى حبيبتي وصديقتي (مباركة) التي كانت موضع الاتكاء رزقني الله بها الأعراف من
خلالها

طعم الحياة

الى الدكتور الذي ترك لي بصمة جميلة بأخلاقه وتعاونه د.بن عون بودالي

(الى كل من لديهم معزة في قلبي)

«أهديكم هذا العمل المتواضع وثمره جهدي .والله ولي التوفيق.

مباركة

اهداء



ماسلكنا البدايات إلا بتيسره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضل

الحمد لله عل تمام ومسك الختام ثم بفضل من الله وكرمه
الى من افضلها عل نفسي

يا اعظم اسباب نجاحي يا كل داعمين يا فخري
شكرا يا من لولا الله ثم لولاها لم اصل
بأمي انتصرت بأمي استطعت بأمي تخرجت وفعلت كثير.....
امي حبيبة

الى من يزيدني انتسابي له وذكره فخرا واعتزاز
الى من سعى طوال حياته لتكون افضل منه
الى من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل
ابي عزيز

الى خيرة ايامي وصفوتها الى من كانوا لي سنداً ودعمنا وتوجيه الى اخواتي
(فاطمة. محمود. خولة. عبدالهادي. رجاء)..

الى قرة عيني بنات اختي (اميرة. تسنيم) والنبض قلبي ومن احببت في دنيا
الى شريكتي وصديقتي ورفيقة عمري ابنت عمي (التي قاومنا وعشنا لحضات
تعب وفرح معا. طيلة هذه سنوات دمتي لي سنداً وظل وكثف ساند لايميل
الى صديقة صدوقة نادية دويدي التي كانت معي منذ درسنا معا فالمعهد ولم
نفترق لحد ساعة عشنا ايام وذكريات حلوة تبقا الى لابد ان شاء الله

مباركة

ملخص الدراسة:

جاءت دراستنا بعنوان الرضا الوظيفي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمتوسطة العمري السايح بالأغواط - وانطلقت دراستنا من الإشكالية: ما مدى تأثير الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمتوسطة العمري السايح بالأغواط؟ وتتفرع الإشكالية العامة للدراسة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

1. كيف تؤثر الحوافز المعنوية على زيادة تحسين مستوى أداء العاملين بمتوسطة العمري السايح بالأغواط؟

2. كيف تؤثر الحوافز المادية في انخفاض مستوى أداء العاملين بمتوسطة العمري السايح بالأغواط؟

• نهدف من خلال دراستنا الى التعرف على الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، وفي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات تمثلت في الاستبيان لدراسة مجتمع الدراسة المتكون من 50 عاملا بالمؤسسة التربوية العمري السايح حيث توصلنا الى النتائج التالية:

1. العلاقة بين عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط جيدة ومتكاملة بين العمال وجميع الاسلاك مما يجعل الإدارة تشجع عمالها على الابداع في أداء مهامهم.

2. المؤسسة التربوية تحرص على تقديم خطابات وشهادات الشكر والتقدير لعمالها كنوع من الدعم المعنوي لزيادة الاجتهاد في العمل

3. عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط يتلقون الدعم المعنوي من الادارة كما انهم يدعمون بعضهم البعض من اجل سيرورة العمل والوصول الى اداء وظيفي تام .

4. معظم عمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح بالأغواط يقومون بأداء مهامهم بفعالية وكفاءة مهنية وكلهم يعملون على تطوير مهاراتهم المهنية ومواكبة التطور المهني في مجال التعليم والتعلم.

Study summary

Our study was titled Job Satisfaction and its Impact on Improving Job Performance - A Field Study at the Omari Sayeh Middle School in Laghouat. Our study began with the problem: To what extent does job satisfaction affect improving the performance of employees at the Omari Sayeh Middle School in Laghouat?

The general problem of the study is divided into a set of sub-questions:

1. How do moral incentives affect further improving the performance level of middle-aged workers in Laghouat?
2. How do financial incentives affect the low level of performance of workers of average age in Laghouat?

Through our study, we aim to identify job satisfaction and its impact on improving employees' performance. In our study, we relied on the descriptive approach and the data collection tool represented by the questionnaire to study the study population consisting of 50 workers at the Al-Omari Al-Sabah Educational Institution, where we reached the following results:

1. The relationship between the workers of the Al-Amri Al-Sayeh Intermediate Educational Institution in Laghouat is good and integrated between the workers and all departments, which makes the administration encourage its workers to be creative in performing their tasks.
2. The educational institution is keen to provide letters and certificates of thanks and appreciation to its employees as a form of moral support to increase diligence in work.
3. The workers of the Al-Omari Al-Sayeh Intermediate Educational Institution in Laghouat receive moral support from the administration, and they also support each other for the process of work and reaching full job performance.
4. Most of the workers of the Al-Amri Al-Sayeh Intermediate Educational Institution in Laghouat perform their tasks effectively and professionally, and they all work to develop their professional skills and keep pace with professional development in the field of teaching and learning.

الفهرس

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
ملخص الدراسة:.....	
فهرس المحتويات.....	
مقدمة:.....أ	
إشكالية الدراسة:.....4	
فرضيات الدراسات:.....5	
بناء النموذج التحليلي:.....5	
اهداف الدراسة:.....6	
أهمية الدراسة:.....6	
مفاهيم الدراسة:.....6	
الدراسات السابقة:.....10	
الفصل الاول: الرضا الوظيفي	14
تمهيد:	15
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....	16
المطلب الأول: الرضا الوظيفي.....	16
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....	18
المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي.....	20
المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي.....	22
المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه.....	27
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.....	27
المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.....	29
المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي.....	31
الفصل الثاني: الحوافز	27

المبحث الأول: ماهية الحوافز.....	37
المطلب الأول: مفهوم الحوافز.....	37
المطلب الثاني : أهمية الحوافز وخصائصها	38
المطلب الثالث : فعالية وتباين الحوافز	40
المبحث الثاني : أنواع الحوافز وعلاقتها بالدوافع.....	42
المطلب الأول : أنواع الحوافز	42
المطلب الثاني : العلاقة بين الدافع والحافز.....	46
خلاصة الفصل :.....	47
الفصل الثالث: الاداء الوظيفي.....	
تمهيد:	49
المبحث الاول: مفهوم الأداء الوظيفي	50
المطلب الاول: مفهوم الأداء الوظيفي	50
المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي.....	51
المبحث الثاني : مؤشرات قياس الاداء الوظيفي.....	55
المطلب الأول: مداخل قياس الأداء الوظيفي:	55
المطلب الثاني: طرق قياس الاداء الوظيفي :.....	57
خلاصة الفصل:.....	62
الفصل الرابع الاطار التطبيقي للدراسة.....	62
1-حدود الدراسة.....	64
2-منهج الدراسة.....	64
3-مجتمع الدراسة وعينته.....	65
4-أدوات جمع البيانات:.....	66
عرض نتائج الدراسة.....	68
أولاً- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة	68
ثانياً- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: بعنوان الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة	71
ثالثاً- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: لأداء العاملين في المؤسسة.....	77

81	 رابعا - النتائج العامة للدراسة:
84	 خاتمة:
86	 قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

مقدمة:

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

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

في بحثنا هذا بعنوان دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية العمري
السايق بالاغواط

وتم دراستنا وفق الخطة التالية: الاطار المنهجي تطرقنا في الى إشكالية الدراسة
وتساؤلاتها فرضياتها أهميتها أهدافها مفاهيمها، والدراسات المشابهة والسابقة.
اما الجانب النظري جاء في فصلين الفصل الأول بعنوان الرضا الوظيفي وتعرفنا فيه
على الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة ومسبباته وقياسه ونظرياته ونتائجه وتم التعرف على
الحوافز ومفهومها وأهميتها فعاليتها وأنواعها وعلاقتها بالرضا الوظيفي كما تعرفني في الفصل
الثاني منه على الأداء الوظيفي وأهميته مكوناته مؤشرات مدخل قياسه وطرق قياسه أما الجاني
التطبيقي تناول الإجراءات المنهجية من حدود وأدوات وعينة ومجتمع الدراسة وتحصلنا على
نتائج الدراسة من الاستبيان، واثمنا دراستنا بخاتمة

الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة:

يشهد العام اليوم ثورة علمية وتكنولوجية متقدمة لم يسبق للبشرية أن شهدها من قبل من حيث التأثير المباشر وغير المباشر على أداء المجتمعات بصفة عامة وعلى المؤسسات بصفة خاصة، حيث أصبح من الواضح أن المؤسسات بأشكالها الجديدة وتنوعها في الأنشطة والخدمات تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات السريعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب الإدارة غيرها، لذلك أصبحت مضطرة لمواكبة هذا التغير للبقاء في تقدم وتطور حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها في المنافسة، ليرتب عن كل ما سبق اعتماد المؤسسات على فكر اداري حديث يهتم بالموارد البشري الذي يمثل اهم العناصر داخلها وهو القوة المحركة لها.

فتعامل المؤسسة مع العنصر البشري من خلال الكثير من الاهتمام بجميع جوانب حياته المهنية والمادية التي تتنوع ما بين الأجر والتحفيز والعلاقات ليكون بالمقابل الوصول الى الرضا الوظيفي لدى موظفيها الذي من خلاله العمل على تحسين الأداء حيث ان الأداء داخل المؤسسة مرتبط بجوانب كثيرة مؤثرة على العاملين الذي تطمح المؤسسة ان يقدم لها الأفضل وكل ما يأمر به في وقت مناسب وبدقة وباحترافية هذا من جهة اما من جهة العاملين فانه يقدم الأداء على أساس ما توفره البيئة في المؤسسة. فبقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الإستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتتبع ذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا.

ولكن إذا خاب ظن الموظف في منظمته لسبب أو لآخر تقلصت أعماله وانفضت معنوياته، وأدى ذلك إلى خلق شعور لدى الموظف بعدم الرضا التام عن وظيفته. وبالتالي تكون العلاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وأثره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي كدراسة ميدانية نقوم بها من خلال التحقق من الأثر بين متغيرات الدراسة

ومما سبق يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمتوسطة العمري

السايج بالأغواط؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف تؤثر الحوافز المعنوية على زيادة تحسين مستوى أداء العاملين بمتوسطة العمري السايج بالاغواط؟
- كيف تؤثر الحوافز المادية في انخفاض مستوى أداء العاملين بمتوسطة العمري السايج بالاغواط؟

فرضيات الدراسات:

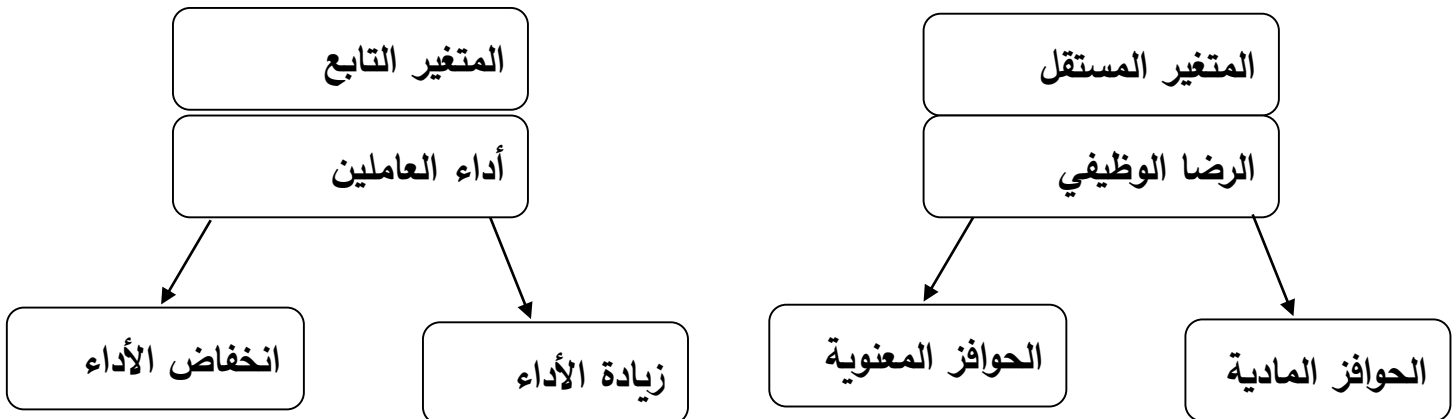
الفرضية العامة:

يؤثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمتوسطة العمري السايج بالأغواط.

الفرضيات الجزئية:

- كلما كانت الحوافز المعنوية مرتفعة كلما زاد مستوى أداء العاملين بمتوسطة العمري السايج بالاغواط.
- انخفاض مستوى الراتب الشهري والعلاوات تؤدي الى انخفاض مستوى أداء العاملين بمتوسطة العمري السايج بالاغواط.

بناء النموذج التحليلي:



اهداف الدراسة:

- التعرف على متغيرات الدراسة
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية على زيادة تحسين مستوى أداء العاملين بمتوسطة العمري السايح بالاغواط
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في انخفاض مستوى أداء العاملين بمتوسطة العمري السايح بالاغواط.

أهمية الدراسة

تمثل أهمية هذا البحث في معرفة كيف يؤثر الرضا الوظيفي من خلال نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة التربوية والذين غالبا ما يفنقرون للرغبة والحماس في العمل ويمتلكون الكثير من التذمر كون قطاع التربية والتعليم يعاني في الجزائر، لذا فان هذه الدراسة وما سوف تقدمه من توصيات ومقترحات لمتخذي القرار لتفعيل نظام حوافز فعال من أجل رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى الأساتذة حتى تمكنهم من القيام بمهامهم بكل كفاءة وفعالية وبالتالي العمل على تحسين الأداء.

كما يكتسي موضوع الدراسة أهمية كبرى خاصة في ظل التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، وكذلك الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بمستوى وأداء العامل وكفاءته على اعتباره انه من اهم الاسس التي تسهم في استمرارية نشاط المؤسسة التعليمية. كذلك أهمية الرضا الوظيفي كونه يشكل أحد أسباب او الدوافع المهمة لأداء متميز الذي يمكن ان يؤديه المعلم فالرضا الوظيفي هو أساس التوفيق النفسي والاجتماعي للمعلم ومؤشر لنجاحه في العملية التعليمية.

مفاهيم الدراسة:

التحفيز والحوافز:

لغة: حفز، يحفز، اي دفع وحث، تحفز بمعنى تهيأ وتحضر الحافز الدوافع والمحرك.¹

¹ يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان 2004، ص132.

اصطلاحاً: يعتبر التحفيز المحرك الأساسي الذي يدفع الافراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يتطلب منهم.

يعرف الحافز على انه: "مثير خارجي يحيط بالبيئة المحيطة بالشخص ويدفعه لاتباع سلوك معين لإشباع حاجاته ورغباته لتحقيق أهدافه".¹

يعرفه ستيرز ومورتلر التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، او إيقافه او تغيير مساره.² فالتحفيز هو العملية التي توظف منح الحوافز بمعنى انها النظام الذي تقوم الإدارة بتصميمه لتنظيم عملية منح الحوافز، والذي يحوي مجموع القرارات والوسائل المادية والمعنوية التي تتلاءم مع تركيبة الافراد العاملين في المؤسسة وتؤثر فيهم.

والحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.³

وتعرف بأنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.⁴ وهناك من يرى بأنها كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الانتاج والحوافز.⁵

-الحوافز المادية: متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي او عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته التي تعطي له أهمية الكبرى في الدول المختلفة.⁶

¹عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة لإدارة الموارد البشرية، تميز بلا حدود، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص279.

²عبد الرحمان إيمان، المرجع المختصر في الادارة، شعاع للنشر، الطبعة الاولى، سوريا، 2005، ص194

³السلمي علي، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص214.

⁴عبيد محمد، ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص470.

⁵مهنا محمد، سياسة الوظائف وتطبيقها، دار المعارف، القاهرة، 1967، ص429.

² نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة، الجزائر، 2001، ص 142.

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي او عيني من اجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر او غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر اهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية¹.

-الحوافز المعنوية: هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الافراد التنظيم غير المادي، فهي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية. وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للافراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل.

وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث ان هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق اهداف الإدارة وذلك ان الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بان ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله².

التعريف الاجرائي: الحوافز هي الأساليب ووسائل مقدمة من طرف المؤسسات للموظفين ما بين مادي او معنوي لحثهم على أداء متميز بروح معنوية عالية واستقرارهم داخلها.

الرضا الوظيفي:

التعريف اللغوي: هو ضد السخط، وارتضاه يعني راه له أهلا للشيء ورضي عنه، احبه واقبل عليه³.

¹توري منير، تسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 286.

² مهنا محمد، مرجع سابق، ص 465

³ابن منظور لسان العرب ج1، دار صادرا بيروت، 1992 ص 323.

التعريف الاصطلاحي: الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبه.¹

- يعرف الرضا الوظيفي بانه: عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتحاد الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي إثر في هذا الشعور النفسي بل الارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها².

- التعريف الاجرائي:

- الرضا الوظيفي هو حكم وأدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه الى حد ما، وهناك عدة عوامل تتداخل في الرضا الوظيفي لكن في دراستنا هذا نقصد بالرضا الوظيفي عن نظام الحوافز المطبق في مجال التربية والتعليم.

الأداء الوظيفي:

- يعرف على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فخر يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه نشاط لا يؤدي إلى نتيجة³. - هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان هذا الجهد عضليا أم فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه، حيث يحدث هذا السلوك تغيرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المحددة من خلال المنظمة⁴.

¹ السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 140. محمد الصيرفي

²نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع الاردن، 2009 ص 140.

³ أمينة قهوجي: صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، محلية الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، 2018 ، ص.24

⁴فراس حاج محمد: أثر ضغوط العمل على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، (رسالة الماجستير) ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص15

- يعرف أيضا بأنه محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات¹.
- ويشير كذلك إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة²
- إجرائيا:

الأداء الوظيفي يعبر عن نتيجة قيام الفرد بحملة من الأنشطة والمهام والتي تكون مترجمة على شكل سلوكيات معينة بغية تحقيق الأهداف من طرف الفرد والمنظمة على حد سواء.

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: قام بها الطالب " حبيب سميح خوام من الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية شبكة الجزيرة الفضائية" وهي أطروحة تحضيرية ادارة الاعمال.

الفرضيات الفرعية:

- توجد فروقات ذات دالة احصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى الى أهمية مدى قبول الموظف النفسي عن وظيفته " مدى شعور بالنجاح، وأهمية وظيفته
- توجد ج فروقات ذات دالة احصائية في زيادة معدل أداء الموظفين والعائلة بين الموظفين والعائلة بين الموظفين ومرووسيههم
- توجد فروقات ذات دالة احصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى الى مدى رضاه عن الأجر والحوافز والترقيات
- اهداف الدراسة:**

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بشبكة

¹ عكاشة أسعد أحمد :أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، (رسالة الماجستير) ، كلية التجارة، فلسطين، 2008، ص33

² حريم حسن :السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامل للنشر والتوزيع، ط1 ، 2004، ص25

- التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين
 - قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين
 - قد شمل مجتمع البحث عينة عشوائية مكونة من 344 عامل من المجتمع الأصلي 3444 عامل إعلاميين ومذيعين وصحفيين ومدراء ومشرفين... الخ وهم عمال القناة داخل دولة قطر فقط " وقد استعان الباحث بالاستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات وتوصل الى نتائج التالية: وسوف نلخص نتائج التي توصل لها الباحث في النقاط التالية:
 - هناك شعور واضح لدى الموظفين في الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم
 - هناك موظفين في الشبكة اصحاب خبرات كثيرة مع الرغم ان العمل داخل الجزيرة التي هي صرح اعلامي عالمي يزيد خبرات الموظف في كثير من المجالات
 - هناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة في الشبكة الجزيرة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة.
 - ان للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي، حيث أننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائها في العمل وتبين ان معظمهم له رأي واحد في ذلك
 - هناك شعور بعدم الرضا تجاه سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة
 - هناك شعور بان سياسة الشركة تقوم على التمييز في المعاملة بين الموظفين وهذا الشعور يتشارك به نسبة كبيرة من الموظفين.
- الدراسة الثانية (Arat, t, a, errais, 2012):** بعنوان: "اثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي" اختبار على مباني سلسلة الغذاء في تركيا- الغرض من هذه الدراسة هو تقرير اثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي، التي تستعمل في شركات سلسلة الغذاء، والإشارة الى اختلافات اتجاهات العاملين المتعلقة بالرضا الوظيفي والحوافز على بعض المتغيرات الديموغرافية منهجية البحث: المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان. النتائج: هناك علاقة بين الحوافز المالية وغير المالية والرضا الوظيفي للموظفين. كما ان الاتجاهات حول الحوافز المالية كانت اقوى تأثير على الرضا الوظيفي من الاتجاهات حول الحوافز غير مالية.

دراسة طكوبا مختار، حساني حورية، الرضا الوظيفي وتأثر على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021-2022

حيث يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي كانت محط إهتمام الباحثين والمفكرين. وأيضا مديري المؤسسات لتحقيق رضا موظفيهم. فالمورد البشري لديه إمكانيات كبيرة على البذل والعطاء والتي تستغلها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحسين خدماتها. ومن هنا سعينا في هاته الدراسة الي التعرف على كل من الرضا والأداء الوظيفيين والعوامل المؤثرة فيهما. وكذا دراسة الرضاء الوظيفي والأداء الوظيف بشكل عام ولدي موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بشكل خاص. وقد خلصت الدراسة بعد التحليل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة رضا موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا منخفضة نوعا ما خاصة فيما يتعلق بالجوانب المادية للعمل. كالأجور والحوافز والمكافآت وظروف العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات. لكن فيما يتعلق بالجوانب النفسية للعمل فإننا نجد أن درجة رضا الموظفين عنها جيدة. كما وجدنا أن رضا الموظفين ليس له تأثير مباشر وصريح على أدائهم بل توجد عوامل تتداخل بينهما وهو عكس ما توقعناه في الفرضيات وبناءا على النتائج خرجنا بمجموعة من التوصيات تحث على الاهتمام بتحسين الجوانب المادية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات

الاطار النظري

للدراسة

الفصل الاول: الرضا

الوظيفي

تمهيد:

إن المنظمات توجد لتحقيق الأهداف ، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية، وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها ، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه ، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء ، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء ، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة ، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي ، والذي ينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية ، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي نواجهها .

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: الرضا الوظيفي.

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

فقد أشار " لوك " 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال، كالأداء والتغيب، والاتصال الرسمي والغير رسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب، ونظام المنح والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي)¹.

ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً، عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي - الإقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، وذلك لان السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وعدم الانتماء والولاء، ولعل إهمال هذا البعد الاجتماعي والإقتصادي للسلوك التنظيمي والإقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع، هو الذي أدى إلى التخبط في معالجة هذا المفهوم.

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 133.

وظهور العديد من البحوث والدراسات دون الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاتفاق على موضوعاتها، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها لدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي.

وهكذا فقد اعتبر " تايلور " العامل إنسانا اقتصاديا، يمكن تسيره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وأن هذه الحوافز المادية هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية لسلوك الإنسان، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودراسة الاتجاهات دون الإشارة إلى المحيط العام الذي تنشط فيه المنظمة، وتأثير ذلك المحيط في توجيه المنظمة ومختلف الفئات التي تشتغل فيها.

وآخر مدرسة في هذا الموضوع هي مدرسة النمو التي تلح على أن الحصول على الرضا، إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية، وإعطاء المسؤولية للعامل، وضرورة الشعور بأداء عمل يفترض تحديا ما، ولا يخفى أن هذا الإتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل والتفاهة التي يحس بها العمال من جراء أدائهم لحركات تافهة مملة على مدار السنة، إلى جانب عدم الشعور بالاندماج والتكامل مع أهداف ومبادئ المنظمة التي تنشط ضمن إطار عقائدي، ونمط ثقافي لا يتماشى مع تصورات وسلوك العمال الذين يشعرون بأنهم ليسوا أكثر من أدوات في مصانع عظيمة تطغى فيها المكننة والتسيير الإلكتروني.

ويبدو من مراجعة الدراسات السابقة بأن موضوع الرضا عن العمل قد ارتبط كمتغير مستقل أحيانا، وكمتغير تابع تارة أخرى بعدة مواضيع مفاهيم أخرى، كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا. وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا عن العمل:

❖ الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى¹.

❖ " يرى سترونج " : هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة²

❖ عرفه "هوبوك" عام 1935 بأنه عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد³.

❖ " يعرفه كل من " سارتن " و "كان" بأنه شعور جارف بالإنتماء إلى الجماعة، وهو محصلة المشاعر التي يكتسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة⁴ "

يمكن القول إن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية ونفسية والذي يستمد من محيط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضى طموحه ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته.

أو بتعبير آخر هو أحد العناصر الأساسية للرضا العام، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والإستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة إلى قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبذل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل مايلي⁵:

1 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1985، ص 53.

2 - حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهران للنشر، عمان 1997، ص 105.

3 - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 195.

4 - أحمد زرقعة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة 2003

ص 43.

5 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان 2006، ص 176.

1-الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح. ومن الجدير ذكره أن " هرزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض المآخذ منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، وكما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرم أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.

2-محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإنشطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إنابة أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لدفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5- **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6- **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7- **عدالة العائد:** أوضح " آدمز " adam's " بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه.... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا¹.

المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي.

ما هي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة الرضا أو عدم الرضا بوظائفهم؟

من خلال هذا السؤال يمكننا أن نقسم مسببات الرضا إلى صنفين:

أ- **المسببات التنظيمية للرضا:** وتتمثل في²:

* **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية منها مناسبة كلما ساعد ذلك أكثر على رضا العاملين منها: توفير الإضاءة - التهوية والحرارة....

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق الذكر، ص 177.

² - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق الذكر ن ص 202.

* **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه، تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأثر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

* **سياسات المنظمة:** تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

* **نظام العوائد:** يشعر الفرد بالرضا داخل المنظمة إن كان التوزيع للعوائد وفوائدها بالشكل المناسب وفقا لنظام محدد، وتتمثل في الترقيات، المكافآت، الحوافز...

* **تصميم العمل:** وجود ضمان نسبي بالرضا عن العمل نتيجة لوجود تصميم سليم للعمل يتميز بالتنوع والتكامل والاستقلالية... وتوافر معلومات كاملة.

ب-المسببات الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو إلى الاستياء نذكر منها ما يلي:

- المكانة الاجتماعية:

كلما ارتفعت وازدادت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية للفرد زاد رضا عن عمله، والعكس فيما إذا قلت وانخفضت هذه المكانة زاد استياء الفرد.

- **احترام الذات:** إذا كان لدى الفرد للاعتداد برأيه وذاته والعلو بقدره كان أقرب أكثر إلى الرضا عن العمل، عكس الفرد الذي يشعر ببخس في قدره عادة ما يكون غير راض عن عمله.

- **تحمل الضغوط:** قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا، في حين وجود عقبات أو صعوبات فيكون الاستياء حليفه.

- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم¹.

المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي.

بالرغم من وجود إتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا انه من الصعب تقييمها وقياسها نظرا لصعوبة الملاحظة المباشرة للإتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير تعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين: الأولى هي مقاييس موضوعية والثانية ذاتية.

2- المقاييس الموضوعية:

يعتبر متغير الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين في المنظمة، وسنعرض كيفية قياس كل من هذين المتغيرين:

أ- الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكنها تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل المرض والحوادث، الظروف العائلية القاهرة، وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله، لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله،

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص 231.

ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب

بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما لا يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهرات إخلال تستدعي الدراسة والعلاج¹.

وعليه يمكننا حساب معدل الغياب وفق هذه العلاقة:
مجموع أيام غياب الأفراد

$$\text{معدل الغياب خال فترة زمنية} = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}{100 \times}$$

3- ترك العمل الاختياري (الخدمة): يشير ترك العمل إلى الاستقالة من المنظمة والتي تتم عبارة الفرد كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها بمعنى الرضا عن العمل، فالبيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يمكن استعمالها لتقييم فعالية مختلف البرامج من تأثير هذه الأخيرة على الرضا.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي²:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

فنجد فرد اكتسب خبرات ومهارات خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة خدمته، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمنظمة إذا كان ترك العمل من بين الأفراد ذوي الأداء الضعيف، ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في أدائهم.

¹ - بلقاسم فرجاني، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة 2006، ص 06.

² - بلقاسم فرجاني، مرجع المرجع نفسه، ص 07.

2-المقاييس الذاتية: تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة محاولة الإجابة على أسئلة الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل. وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:

1-معدلات القياس والرد على الأسئلة¹:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة أشهرها:

- **الأجندة الوصفية عن العمل:** والأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء.
- **طريقة المقاييس الرتبوية وقوائم الإستقصاء:**

تعد قوائم الإستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل، وهي تتضمن بعض الأسئلة، التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم إتجاه عملهم بالرضا أو بعدم الرضا (أجرهم، فرص التقدم فيه)، فمثلا قائمة استقصاء الرضا عن الأجر تهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، بالإضافة إلى عدة قياسات عن هذه العوامل النقدية مثل:

الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

2-أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأهداف المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف،

¹ - راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية 2002 ص ص 169 - 170.

أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملتهم الطيبة يظهر هذا نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل.

3- المقابلات الشخصية:

وهي الطريق الأخرى لتقييم رضا الأفراد، وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجها لوجه، وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم.

غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الإستقصاء، فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الإتجاهات المتعلقة بالعمل¹.

4-قياس ليكرت: في سنة 1932 نشر ليكرت موضوعا تحت عنوان تقنية لقياس الإتجاهات وذلك في مجلة أرشيف علم النفس، اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقاييس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الإتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي:

☐	1- موافق جدا
☐	2- موافق
☐	3- بدون رأي
☐	4- معارض
☐	5- معارض جدا
☐	



الشكل (1) قياس الإتجاهات - ليكرت -

ولا يخفى أن قياس إتجاه ما، لا يتم بعباراة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة، يراعي فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات

¹ - راوية حسن ، مرجع سابق الذكر ص 170.

التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد العبارات غير المميزة، كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات صممت بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازنة نوعاً ما، وبحسب الإتجاه يجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الفرد قيد الفحص لمجموع العبارات التي تقيس الإتجاه. وعليه فإن مقياس ليكرت يتطلب الخطوات التالية:

- (1) - بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، والبعض الآخر بصيغة السلب حيث تتبع كل عبارة بخمس آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
- (2) - إختيار عينة لجمع البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- (3) - جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
- (4) - فحص إنسجام الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- (5) - استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموعة العبارات الأخرى.
- (6) - تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات غير الملائمة وللقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكوهن ملماً بتقنية تحليل الفقرات وبحساب ثبات وصدق الاختبارات وبشروط القياس بصفة عامة.

وباختصار فإن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضى جماعة من العمال إذ قد تلعب الفروق الفردية دوراً أساسياً في تحديد الإجابة الجماعية مما لا يمكن وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة، وذلك لأن الإتجاه العام قد يكونه إيجابياً عند حساب مجموع إجابات العينة.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

1- نظرية مجموعة العوامل¹:

في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل وما الأسباب وراء ذلك؟ وقد خرج "هرزبرج" من نتائج الدراسة بنظرياته المسماة: - two factor theory - ومضمون النظرية: هو أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا على لا الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل ،الأجر ، الأمن ، نوع الإشراف والعلاقة بالآخرين) وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) وقد أطلق على هذه العوامل إسم "العوامل الوقائية"، أما المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا) فترجع إلى مضمون العمل ذاته (طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة)، وقد أطلق على هذه العوامل إثم: مجموعة العوامل الدافعة.

وبين الشكل التالي مكونات النظرية.

- **عوامل عدم الرضا:** عدم توفر عنصر هذه المجموعة بسبب → الاستياء من العمل ولكن توافرها لا يزيد رضا الفرد عن عمله.

العوامل الوقائية

- نوع الإشراف.
- الأجر.
- سياسات الشركة.
- الأحوال المادية للعمل.
- العلاقة بين الآخرين.
- الأمن في العمل.

- **عوامل الرضا:** توفر عناصر هذه المجموعة يجعل الفرد أكثر → رضا عن عمله ولكن عدم توافره لن يجعل الفرد يستاء من عمله

العوامل الدافعة

- فرص الترقية.
- الفرصة للنمو الشخصي والتقدم.
- الشهرة.
- المسؤولية.
- الإنجاز.

¹ - جيرالد بينيرج ، روبرت بارن ، إدارة السلوك في المنظمات ، كتاب مترجم لرفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ص 208 .

2- نظرية إشباع القيمة: تعتبر من النظريات الهامة في الرضا الوظيفي " نظرية القيمة " ووفقا لها فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (الأجر أو الترقية...) تحكمها ثلاث نواح:

1- مقدار ما يأمل الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.

2- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يرى " دوك أدوين " أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وألن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "لماسلو"، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يؤديه من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والإجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير العوائد المادية والأمان أي عوائد أخرى يراها مناسبة له¹.

3-نظرية إشباع الحاجات: طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال، (vroom 1964)، (kuhlon 1963 – locke 1967) فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويوجد نموذجان لهذه النظرية

• النموذج الأول:

ومرجعه الأساسي "فروم"، ويركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

¹ -أحمد ماهر ، مرجع سابق الذكر ، ص 299 .

• **النموذج الثاني: ويمثله "كاهلن".** يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناءا على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى التي تشبع بها¹.

4-نظرية الإدراك: كثيرا من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، لأن هذه النظرية تشير إلى أن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

إن الإدراك ما هو إلا عاملا (متغيرا) وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد من ناحية أخرى.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

حسب التفكير المنطقي أنه كلما زاد رضا عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء فيه، وقلت نسبة التخلي وترك عمله بطريقة اختيارية لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: لو تصورنا أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، والعامل المحدد لهذا النوع من القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل، إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فوجود فرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل سوف يغيب عن العمل والعكس صحيح.

إذا كان العامل يحصل على درجة رضاه أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، يستطيع التنبؤ بحضوره إلى العمل والعكس صحيح.

¹ - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق الذكر ، ص 200 .

وبالتالي نستطيع إفتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل، وبين معدلات الغياب.

3- الرضا عن العمل والإصابات: في بعض الأحيان تعتبر الإصابات والحوادث الصناعية التي شأنها شأن التغيب أو ترك العمل عن عدم رضا الفرد عن العمل أي انعدام الدافع على أدائه وعدم الرغبة فيه، وعليه وجد الباحثون أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة فهو سبيله حتما إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

ف نجد "فروم" يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل والعكس صحيح. ونتيجة البحوث: وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل¹:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة بينهما الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

¹ - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق الذكر ، ص 206 .

يمكن القول إنه من المهم أن يكون للعمال إتجاه جيد نحو أعمالهم أي أنه يكون موقفهم إتجاه عمله إيجابيا، وذلك لأن الرضا يرتبط عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإصابات، أيضا وجود عمال راضيين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الاستخدام والتنمية للعمال. من ناحية أخرى يمكن الدفع بأن الذي يهم هو سلوك الأداء أي أن الفصل بالنسبة للمنظمة هو سلوك الأداء وليس حالة الرضا.

ولقد كان الاعتقاد التقليدي أن العامل المنتج هو العامل السعيد، وأن الاتجاه الإيجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد، وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، إلا أن الأبحاث التي أجريت على هذا الموضوع لا تؤكد أو تدعم أن الأداء المرتفع يلي الرضا المرتفع.

وبالتالي كلما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل للأداء فإن العديد من الأعمال التي تقوم بها الإدارة ستنصب فقط على زيادة الرضا، الأمر الذي قد ينتهي بالمنظمة إلى امتلاك قوة عمل قوته الولاء والانتماء وراضية ولكن غير منتجة.

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي.

من المؤشرات على انخفاض الروح المعنوية، التباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع نسب الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح.

هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم الإستقرار الصناعي، وهو ما تحتاج إلى دراسة نماذج أشكال منها نوره فيما يلي¹:

1- **فقدان الاهتمام:** إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الصناعي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

¹ - منصور فهمي ، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز ، دار النهضة العربية 1984 ، ص 141 .

وينظر البعض مثل " كوزان " إلى التعب كحالة فيزيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع بالعاطفي من ناحية أخرى.

وفي دراسة تأثير التغيب على الإنتاجية يلاحظ أنه يتضح من فقدان الإهتمام بالعمل الإنتاجية تقل بمرور ساعات العمل¹.

2- دوران العمل: وهو من أقدم أشكال عدم الإستقرار الصناعي، فإن استخدام العاملين والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض يؤدي إلى عدم الإستقرار، وينبغي أن نفهم أن بعض هذه المتغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل، فالبعض منهم يترك العمل بناء على رغبة صاحب العمل، وبعض الاستثناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل، أما ترك العمل ودوران العمل عموماً الذي ينشأ عن العمال باختيارهم، فقد يدل بعضه على انخفاض الروح المعنوية، وإن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية أو عائلية أو أسباب أخرى لا تمت إلى العمل بصلة، وأي زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها.

وأبسط مقياس لدوران العمل ما يسمى " بمعدل الانفصال " وهو ما يعرف بأنه عدد الانفصالات في العمل بين مائة من قوة العمالة بالمنشأة، وتشمل الانفصالات ترك العمل والفصل والإيقاف، ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين في استثمارات الصرف في أول المدة " زائد " عددهم في آخر المدة و " القسمة " على إثنان.

3- التظلمات والشكاوى: وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتتصب معظم المظالم المقدمة من الكتابيين على ساعات العمل الزائدة والترقيات، في حين أنها بالنسبة للمهنيين تتصب على الترقيات ونظام الإشراف والأجور، وهم عادة أكثر شكوى من الكتابيين.

¹ - منصور فهمي مرجع سابق الذكر ، ص 141 .

4 - **التوقف عن العمل:** تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل، وليس كل توقف عن العمل إضراب، فهناك الاعتصام، وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب، ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل، وهي تحول عادة عن طريق التسويات، ولذلك يعتبر عادة أحد الطرفين نفسه منتصرا.

5- **الغياب:** إن ازدياد نسبة الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر إنخفاض درجة الرضا عن العمل، ففي الأحوال العادية ووقت السلم يكون الغياب العادي هو " ستة " (6) أيام بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، ويمثل ذلك نسبة 3% وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس وما إلى ذلك من الظروف، ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة لزمّت دراسة أسباب ذلك. وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغياب، وأهم أسباب الغياب هو المرض، وكما يلاحظ أن نسبة الغياب بين الشباب أكثر من نسبتها بين من تخطوا 45 سنة، وإن كان غيابهم أقل في طول مدته.

6- **مشاكل النظام:** وكثرة هذه المشاكل تشير إلى إنخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشاكل والمخالفات يبدو عصبيين ولا يشعرون بالتفأؤل تجاه المنظمة. وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أنقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار والنقل الخاطئ.

وتتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها، وبطريقة الإلتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقيا، وبعضها الآخر مجحف وقد لا يكون الجزاء متناسبا مع الذنب. كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرص التعليمات قد تؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

7- **تقييد الإنتاج:** إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر.

الفصل الثاني: الحوافز

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

إن الحوافز تظهر دورها في إثارة السلوك والأداء لإشباع مختلف الحاجات فيهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل داخل المنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، إن نظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين، والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه.

وفيما يلي بعض التعاريف للحوافز لعدد من الباحثين أهمها :

❖ عرف أحمد ماهر الحوافز بأنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء لقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، قيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى إلى استحقاق العاملين إلى تعويض أيضا يزيد عن الأجر¹.

❖ كما عرف عمر وصفي عقيلي الحوافز بأنها : فرص أو وسائل (مكافأة، علاوات... إلخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغبتهم وتختلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع².

❖ الحوافز شيء خارجي يوجد في محيط العمل أو المجتمع يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة إشباع رغبة يشعر بها، والحوافز مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد³.

❖ يمكن تقديم تعريف شامل للتحفيز على الشكل الذي جاء به صلاح عودة سعيد على أن الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين،

¹ - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 1999 ، ص 236.

² - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق الذكر ، ص 284 .

³ - علي السلمي ، إدارة المارد البشرية ، دار غريب ، ص 327 .

وتحتهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد العاملين¹.

المطلب الثاني : أهمية الحوافز وخصائصها .

• أهمية الحوافز : إن أهمية وضع وتطبيق نظام كفو للحوافز يتجه في جوانب إيجابية عديدة يمكن تلخيصها في العناصر التالية²:

1- تحقق نظم الحوافز الكفاءة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة، من خلال الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز سواء المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسينه .

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل .

3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، تحقق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

4- تقليل كلف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه إبتكار وتطوير، واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة على الإنتاج.

5- تتحقق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد على

حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها .

¹ - صلاح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، منشورات الجامعية المفتوحة ، طرابلس طبعة 1994 ص 290 .

² - صلاح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر ، ص ص 290-291 .

- **خصائص الحوافز :** يتصف نظام الحوافز ببعض الخصائص نذكر منها¹ :
 - 1- **القابلية للقياس :** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتسم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده .
 - 2- **إمكانية التطبيق :** ويشير ها إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات أو الأرقام .
 - 3- **الوضوح والبساطة :** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه .
 - 4- **التحفيز :** يجب أن يتسم نظام التحفيز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل، والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
 - 5- **المشاركة :** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم ما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة إقتناعهم به والدفاع عنه .
 - 6- **تحدي معدلات الأداء :** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
 - 7- **القبول :** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .
 - 8- **الملائمة :** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة .
 - 9- **المرونة :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك .

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، الأسس العلمية والإتجاهات المستقبلية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ص 307 .

10- **التوقيت المناسب :** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف .

المطلب الثالث : فعالية وتباين الحوافز .

• **فعالية الحوافز:** ترتكز فعالية الحوافز في الأداء والذي يتمثل في إثارة دافعية الفرد، وحثه على العمل الصحيح والسلوك السليم، وإشباع الحاجات وتلبية الرغبات، فكلما كان التوافق والتكامل بين الدافع إلى العمل والحافز إليه مكتملا كانت فعالية الحافز على إثارة السلوك المطلوب من الفرد أكبر، باعتبار أن لكل فرد مجموعة من الحاجات والرغبات المتنوعة والمختلفة حسب درجة ومدى إلحاحها عليه لإشباعها، ف الفرد يرتب الحاجات حسب أولوية إشباعها، وفق الترتيب الذي وضعه عن طريق توفر الحوافز المناسبة التي يمكن للفرد أن يشبع حاجاته عن طريقها (التوافق والتكامل) .

وتتحدد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة معينة للفرد في أمرين هما¹ :

1- **مدى إتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد :** فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها ، كلما زادت فعالية هذه الحوافز ، فإعطاء حوافز مالية لفرد يحاول تحقيق ذاته في العمل يعتبر أقل فعالية وأثرا من إعطائه مرونة أكثر في اختيار ما يناسبه من مهام العمل بما يحقق إستخدامه لقدراته ومواهبه .

2- **مقدار الحافز :** فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحقيق دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقديم الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد وحوافز معينة لا شك يختلف بمقدار هذه العوائد .

• **تباين الحوافز² :** تختلف الحوافز من حيث إتجاهها، وقوتها واستمرارها، فمن حيث الإتجاه فهناك حوافز إيجابية، وحوافز سلبية، فالإيجابية يقصد بها تشجيع وإثارة الفرد عن أن يسلك سلوكا ترغب الإدارة أن تسلكه، أما السلبية فيقصد بها إبعاد الفرد عن السلوك الذي ترغب الإدارة في أن تسلكه، كأن نقول إذا سلك أو تصرف الفرد عن السلوك المعين سيعاقب بحسم

¹ - بلقاسم فرجاني ، مرجع سابق الذكر ص 65 .

² - عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق الذكر ،ص 286 .

مبلغ معين ممن مرتبه، فعقوبة الحسم هي حافز سلبي أثّرنا به رغبة الفرد على ألا يتصرف أو يسلك سلوكا ما، أو أبعدناه عن السلوك غير المرغوب فيه من قبل الإدارة .

أما من حيث القوة تختلف الحوافز من حيث قوتها وذلك على ضوء الحاجة لدى الفرد.

فحافز الأجر في البلدان الفقيرة قوي لأنه يشبع حاجات أساسية متعددة للفرد أولها الحاجة إلى الطعام والسكن، اللذين يعتبران من أكثر الحاجات قوة وإلحاحا، أما الاستمرارية فيمكن القول بأن هناك حوافز مستمرة نتيجة استمرارية الحاجة لدى الفرد مثل : الحاجة إلى المال، والحاجات الفيزيولوجية، وهناك حوافز غير مستمرة نظرا لعدم استمرارية الحاجة .

المبحث الثاني : أنواع الحوافز وعلاقتها بالدوافع.

المطلب الأول : أنواع الحوافز .

إن المؤسسة لا تتوقف عن عملية إشباع الحاجة أو الرغبة حتى يتحقق هدفها في الإنتاجية، وهذا من خلال أهم أنواع الحوافز التي يجب توفيرها للعامل حتى يقوي من إنتاجه، وبذل أقصى طاقته في سبيل تحسين مردودة كما ونوعا .

أولا : تقسيم الحوافز من حيث ميدان تطبيقها.

وتنقسم إلى نوعين : حوافز فردية وحوافز جماعية.

1- الحوافز الفردية : يستعمل هذا النوع من الحوافز عندما تكون الأعمال المنجزة داخل المصنع، وخاصة داخل أحد الأقسام الذي يستقل عن بقية الأقسام الأخرى، كما يقوم العمال بالعمل في استقلال عن بعضهم البعض، فالإنتاج يتمثل في هذه الحالة على أساس الوحدة الإنتاجية .

ويتم تطبيق هذا النوع من الحوافز لزيادة معدلات الإنتاج وتحسين نوعيته وجودته، والتي تتمثل في الحوافز النقدية الفردية والتي تدفع كمكافأة زيادة على أجر العامل إذا ما فاق في الإنتاج، أو إذا تمكن هذا العامل من إنتاج الكمية المطلوبة من الوحدات في أقل وقت من الوقت المخطط لإنتاجها .

2- الحوافز الجماعية : تطابق الحوافز الجماعية على العمال الذين يجتمعون وينسقون فيما بينهم في بعض العمليات الجماعية، حيث لا يمكن معرفة الكفاية الإنتاجية لكل عامل بمفرده، وتهدف

الحوافز الجماعية إلى دمج كل عامل في تحقيق هدف المؤسسة الإقتصادية المشتركة، ويتطلب ذلك تحسين العلاقات بين العمال الموظفين والإدارة .

وتحقق الحوافز الجماعية أهداف هامة تتمثل في¹ :

- أ- إشباع حاجة الإنتماء والولاء .
- ب- زيادة التعاون بين الأفراد .
- ت- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .
- ث- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة .
- ج- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة .

ثانيا : تقسيم الحوافز من حيث شكلها :

وتنقسم إلى حوافز مالية (مادية) وحوافز معنوية .

1- الحوافز المادية : تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدودا ، وأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد إحتياجاتهم المعيشية كالمأكل والملبس والسكن .

وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية (المادية) نذكر منها :

- الأجر : تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية

والأساسية كالمأكل والسكن والملبس، والسياحة، كما ويمكن عن طريق الأجر إستقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية .

- الزيادات السنوية : لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافزو على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط كتحسن إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية، فإن هذا الحافز سيفيد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج .

- المكافآت : والمكافأة هي المبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما.

¹ - صلاح عودة سعيد ، مرجع سابق الذكر ، ص 338 .

- **المشاركة في الأرباح** : يمكن تعريفها بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، وبالتالي هي حافز مادي على زيادة الإنتاج¹.

2- **الحوافز المعنوية** : ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على الوسائل معنوية أساسا إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيسه وتطلعاته إجتماعية يسع ى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، وتدفع الحوافز المعنوية في أشكال مختلفة أهمها²:

- **تقدير جهود العاملين** : ويكون ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المنظمة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تتعلق في مكان بارز في المنظمة.

- **إشراك العاملين في الإدارة** : يقصد به أن يكون لهم ممثلين في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنظمة عن طريق الإسهام في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها، وهذا بهدف إشعار العامل أو العاملين بأهميتهم ، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا .

- **توسيع العمل** : وذلك عن طريق إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد الموظف رغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال .

- **فرص الترقية** : تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز إجتماعي أعلى .

¹ - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق الذكر ص 209-210 .

² - عمر عبد الرحمان عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس - القاهرة 1996 ص 209 .

ثالثاً : تقسيم الحوافز من حيث أثرها .

وتتقسم من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية .

– الحوافز الإيجابية¹: يوصف الحافز بأنه عامل إيجابي عندما يحمل مزايا معينة للفرد وذلك لمقابلة

التوقعات المطلوبة منه ، أي أدائه لعمله بالكفاءة المطلوبة، وحسب المعايير المحددة .
فالحوافز الإيجابية تهدف إلى تحسين أداء الفرد، وزيادة إنتاجيتهم لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة، وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي يكون نتائجه إيجابية، وبالتالي فهي تؤدي إلى ترغيب الفرد لتكرار السلوك الوظيفي المناسب، أي أن الحافز الإيجابي يساعد على إنتشار السلوك الملائم والتعود عليه.

3- الحوافز السلبية : يقصد بالحافز السلبي حرمان الفرد من مزايا معينة أو توقيع لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه.

وتهدف الحواف السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجور، والحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج إسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة، أو غير ذلك من صور الجزاء، وهذا يعني أن الجانب السلبي للحوافز يعمل على تذكير الأفراد بالعقاب، ومن ثمة إنضباطهم، حيث يبتعد الأفراد عن السلوك غير المرغوب فيه، والذي يحمل آثار سلبية².

وللحوافز السلبية آثار ضارة إذا لم تحسن الإدارة إستخدامها، أو إذا لم تختار التوقيت المناسب لتطبيقها مما يسبب العداء بين الإدارة والأفراد، وتحويل اهتماماتهم إلى تجنب العقاب، ومن ثم اختلاف الأعذار والانصراف عن العمل والحد من الإبداع، وهذا يؤثر على إنتاجيتهم وبالتالي على أهداف المنظمة.

¹ – خالد الهيثمي وآخرون ، أساسيات التنظيم الصناعي ، دار زهران الأردن ، 1998 . ص 319.

² – خالد الهيثمي وآخرون ، المرجع نفسه ، ص 319 .

المطلب الثاني : العلاقة بين الدافع والحافز¹.

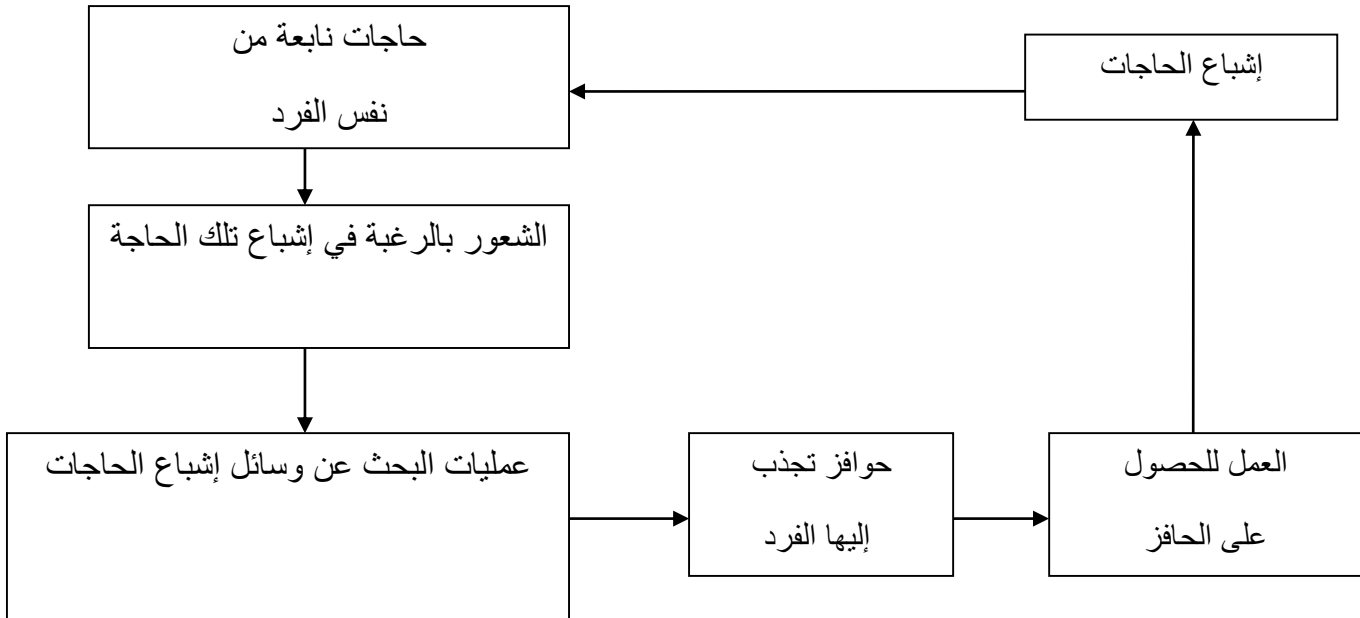
إن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد وتصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عليها في الإتجاه الذي يخدم المؤسسة، أي مشكلة الإدارة هي إطلاق القوى النفسية الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم لرفع الكفاءة الإنتاجية.

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدافع إلى العمل والحافز إلى العمل، وذلك أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير الرغبة في العمل، أي هو قوة داخلية تكمن في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في إتجاه ذلك الشيء أو الهدف . أما الحافز فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

ويمكننا أن نخلص أن الدافع هو شيء داخلي للفرد تعمل المؤسسة على إستثارته، شيء خارجي يسمى الحافز .

ويمكن أن نلخص العلاقة بين الحوافز والدوافع في الشكل التالي :

الشكل رقم (08) يوضح علاقة الحوافز بالدوافع .



¹ - أحمد زرقعة ، إسماعيل علجي ، مرجع سابق الذكر ، ص 96 .

المصدر : أحمد زرقعة، مرجع سابق الذكر، ص 96 .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا اليه في الفصل الثاني توصلنا ان توافر الحوافز الإيجابية داخل المنظمة والمتمثلة في الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل، والتي تساهم في تفجير قدراتهم وطاقاتهم، واستخدامها أفضل استخدام، من شأنها أن ترفع من درجة الرضا لديهم، وغيابها يبعث بالاستياء في أوساط العمل، لذا أكدت على أهمية وتجديد وتنويع وإثراء منظومة الحوافز، وذلك لانطباق قانون الغلة على الحوافز .

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

تمهيد:

إن الأداء الوظيفي المؤسسي الأفراد يعتمد بصورة أساسية على العلاقات الانسانية بينهم ومدى توافقهم مع بعضهم البعض ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتبارها هو المحدد لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها ستناول في هذا الفصل مفهومه وأهم نظرياته وكيفية تقييمه وتطوره كما ستتناول علاقة العلاقات لإنسانية بالأداء الوظيفي.

يقوم العاملون في أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة تسعى لتحقيقها، وتلعب عملية تقييم أداء العاملين دورا مهما في ذلك إذ بموجبه يتم التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاته في العمل.

المبحث الاول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الاول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الادارات تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية¹.

فيعرف في الأداء حسب Nicalas F.N انه ناتج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك².

أما Angéliser فعرف الأداء بأنه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية³.

وعرفه Farinelli.M: انه يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح⁴.

هو نشاط يؤدي الى النوم كصيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين⁵.

ويرى نظمي وآخرون أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى الأداء للموارد البشرية يجب ان يكون بصورة موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من اجل النهوض نحو الافضل.

¹ عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 ص 34 - 35.

² قلوبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خبضر، بسكرة- الجزائر، 2012، ص 26.

³ المرجع نفسه، ص 36

⁴ عذاري سعود الهاجري ، مرجع سابق ص 35

⁵ قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد 11، العدد 03، ماي 2019، ص ص 788 - 789 .

كما يعرف ايضا الأداء الوظيفي بأنه انجاز الأهداف التنظيمية، باستخدام المورد بكفاءة وفعالية لدى في الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم¹.

المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي

بالنسبة لمكونات الأداء فحددها "سعاد" على انها اثنان رئيسيان تجمع بين عاملين "الفعالية والكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هل التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين:

الفعالية : effectiveness وتحقيق الأهداف يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف فينظر للفعالية على انها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الاقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات . وينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعلية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعلية بمثابة الارباح المحققة الكفاءة تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك .كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات والنشاط الكف، هو الاقل كلفة حيث نستنتج من هذا

¹ سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،

التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات، أي استعمال مدخلاتٍ أقل كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر.

اتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تتحقق¹ بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمنظمة².

■ **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة: اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك³.

■ **الرغبة:** أي توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة⁴.

¹ المرجع نفسه، ص ص 45-46.

² ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014، ص 30

³ الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015، ص 30

⁴ جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015، ص 82

واما "روقاو والولهي" فحددوا مكونات الأداء الوظيفي كالآتي:

الانشطة التي تتغير مع الزمن:

حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في آخر عن مهمته الأخرى خلال السنة.

■ الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال:

هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

■ الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف:

هي نتيجة لطبيعة الحركة¹ التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف².

المطلب الثالث : محددات الاداء الوظيفي

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد يشير إلى الطاقة الجسمية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكوناته³

ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس

¹ زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجورية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل ، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2018 ، ص 49

² المرجع نفسه، ص 49

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.

على هذه الفكرة ونقدم فرضا مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرت على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي¹.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

¹أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 65.

المبحث الثاني : مؤشرات قياس الاداء الوظيفي

المطلب الأول: مداخل قياس الأداء الوظيفي:

نعرض فيم يمي المداخل المختلفة لقياس وإدارة الأداء

مدخل الوصف (الصفات الشخصية) :

يركز مدخل الصفات الشخصية على الفرد صاحب الأداء ويتجاهل الموقف المحدد السلوكيات والنتائج، لو تبنى أحد جانب الصفات الشخصية فإن المقيمين يقيموا صفات ثابتة نسبيا، يمكن أن يشتمل هذا على القدرات مثل القدرات المعرفية التي لا يمكن التدريب عليها بسهولة أو الشخصية التي قد تتغير على مدار الوقت مثلا بما يتكون قياس الأداء من تقييم ذكاء الموظف ووعيه في نهاية فترة المراجعة يعتبر هذا الجانب محكوم على أساس العلاقة الإيجابية الموجودة بين القدرات والشخصية وصفاتيا، وسلوكيات اعمل المرغوبة.

العديد من المقاييس تقوم أدوات لتقدير الصفات الثابتة، والصفات الشخصية لا تكون تحت السيطرة من الأفراد في معظم الحالات تكون نسبيا ثابتة على مدار حياة الفرد، وليس من المحتمل أن تتغير حتى لو أراد الشخص بدل الجهود ليغيرها، لذلك يشعر الموظفون أن النظام المؤسس على الصفات غير عادل لأن تطوير هذه الصفات عادة ما يكون مصاحب لسيطرتهم، ورغم هذا توجد مواقف يمكن أن يكون فيها جانب الوصف مثمرا كجزء من استراتيجية عمل المنظمة، حيث يمكن للمنظمة ان تسيم في تغييرات بنائية ستؤدي إلى إعادة تنظيم مع الوظائف أو إعادة تخصيص الموظفين للنتائج، في مثل الظروف قد يكون من المفيد أن ندر الصفات المتعمقة بالأفراد المختلفين لصنع القرارات العادلة والملائمة المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية خلال الوحدات التنظيمية الجديدة، هذه بالطبع ظروف فريدة نسبيا وهي معظم المنظمات لا يتم قياس الأداء باستخدام جانب الصفات¹

¹سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 120.

المدخل السلوكي: يؤكد المدخل السلوكي على ما يقوم به الموظفون ولا يفكر في صفات الموظفين، والنتائج الناجمة عن سلوكياتهم، هذا بالأساس عملية موجية تؤكد على كيفية تصرف الموظف في العمل ويكون ملائما أكثر تحت الظروف التالية:

- الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة أحيانا يكون الصلة بين السلوكيات والنتائج المرغوبة في بعض الحالات تتحقق النتائج المرغوبة رغم حقيقة أن السلوكيات الصحيحة تكون موجودة وأحيانا يمكن تحقيق النتائج رغم غياب السلوكيات الصحيحة، وعندما تكون الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة دائما، فمن المفيد أن نركز على سلوكيات كما تقرضها النتائج.

- تحدث النتائج في المستقبل البعيد: عندما لا ترى النتائج المرغوبة لمدة شير أو حتى سنوات فإن قياس السلوكيات يكون صعبا.

- النتائج الضعيفة تكون لأسباب مصاحبه لسيطرة المؤدي: عندما تكون نتائج أداء الموظف مصاحبه لسيطرة الموظف فهذا يجعل الرغبة للتأكد على مقياس السلوكيات يأمل موقف يتضمن عاملين بخطط إنتاج¹.

-مدخل النتائج:

يؤكد مدخل النتائج على النتائج والمخرجات التي ينتجها الموظفون، إنه لا يفكر في الصفات الخاصة بالموظفين أو كيفية قيامهم بالعمل، هذا المدخل لا يهتم بسلوكيات الموظفين واجراءاتهم ولكن بدلا من هذا يركز على ما يتم إنتاجه مثل: المبيعات، عدد الحسابات المكتسبة الوقت الذي يتم قضاؤه مع العملاء، سيتفرق قياس وتحديد النتائج وقتا أقصر من قياس السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه .النتائج، أيضا يعتبر مدخل النتائج أكثر فاعلية لان النتائج يمكن أن تكون أقل صدقا عن السلوكيات إجماليا البيانات الناجمة عن جانب النتائج تكون فعالة ومقبولة، ويكون مدخل النتائج أكثر ملائمة تحت الظروف التالية:

¹سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 122.

- السلوكيات والنتائج مرتبطة بوضوح: هي بعض المواقف يمكن الحصول على نتائج معينة فقط لو اشترك العامل في سلوكيات محددة، ويمكن قياس الأداء على أساس جانب النتائج.
- تظهر النتائج تحسن دائم عمى مدار الوقت: عندما تتحسن النتائج على مدار الوقت فهذا دليل على أن العمال على وعي بالسلوكيات المطلوبة القيام بالعمل بنجاح في هذه المواقف من الملائم أن تتبنى جانب النتائج لتقدير الأداء

المطلب الثاني: طرق قياس الاداء الوظيفي :

كم من الجدير ذكره أنه هناك العديد من لقياس الأداء فتقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالآتي:

أولاً- الطرق التقليدية:

1-طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل، المبادرة والانتظام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب من لناحية الموضوعية واستنادها للتقدير الشخصي.¹

2- طريقة التوزيع الاجباري:

ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المنشآت الرؤساء

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015، ص10.

المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة الاتية بالنسبة التالية¹:

➤ 10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة جدا.

➤ 20% من المجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة.

➤ 40% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات متوسطة.

➤ 20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات قليلة

➤ 10% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم القدرات بدرجات قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

3- طريقة الترتيب العام:

تتمثل بهذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للأداء، وليس بناء يعطي على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا العيني أن الأساس هنا هو ملاحظة واحد فاعلية العمل الكلي لكل المرؤوسين حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين مثل (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز) ككل ولا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة.

4- طريقة المقارنة بين العاملين:

تتشبه الطريقة السابقة، وتعرف احيانا بمقارنة الازواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل من الأفراد الباحثين وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد اعضاء المجموعة.

¹ فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 11.

5-طريقة الاختيار الاجباري:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل عادة ما تكون العبارات ثنائية عن نواحي ايجابية وسلبية ويختار القائم لعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى انها تنطبق على أداء الفرد، تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم بالصعوبات من أهمها¹:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم لعبارات المستخدمة كمعيار الأداء علماء.
- أن العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

ثانيا الطرق الحديثة:

1-طريقة الاحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء فرد قد يكون بعضها ايجابيا والبعض الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد².

2-طريقة التقييم المشتركة:

والتي تقوم على اساس قيام كل فرد من جماعة العمل بتقييم كل من اعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الاداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة الخصائص التالية: اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

- تعرف القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 387.

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص388

3- طريقة الأداء باستخدام اسلوب الادارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الادارة بالأهداف فيتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل الى جانب الأداء في الماضي.

ويعتبر مدخل للإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والادارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة، في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة والتوصل الى طرق جديدة لحل المشاكل¹

ولا يخفي علينا ان لهذه العملية افراد المنظمة يقومون بها الا وهم المشرف والرئيس، التقييم عن طريق الزملاء التقييم الذاتي، التقييم عن طريق الرؤوسين، أو عن طريق التقييم بواسطة العملاء، وهذا التقييم لا يكون إلا عن طريق مراحل ألا وهي:

تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

تقييم الأداء: للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية ادارة الاعمال.

التغذية العكسية: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات الحالية للعاملين وترقيتهم.

اتخاذ القرارات الادارية: حيث تقوم الادارة العليا بترقية أو نقل العمل بحس ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أو قد تفصل أو تستغنى عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن ان تقوم بتدريسهم وتنمية قدراتهم.

¹ فاروق عبده فلييه، المرجع سابق، ص 275

وضع خطط لأداء: وتتمثل في وضع سياسات واجراءات تنظيمية من شأنها ان تطور الأداء الوظيفي وتشجيعهم بذل مجهود أكبر¹.

وكأي عملية فهي لا تخلو من المشكلات التي قد تواجه اثناء² القيام بتقييم الأداء ومن اهمها وابرزها:

- تأثير الهالة فهناك الكثير من المشرفين الذين يعملون يميلون لإعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل.
- الميل للتساهل أو التشديد.
- الاتجاه الوسط في التقدير³.

¹ فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017، ص ص 50- 52 .

² جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006، ص455..

³ جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص ص 453- 454

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل توصلنا الى الاتي:

الأداء الوظيفي هو عبارة عن انجاز أهداف تكون محددة من طرف المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق استراتيجياتها بالشكل المرغوب فيه.

اتضح لنا من خلال مكوناته أن هناك مجموعة من النقاط التي تحدد لنا أداء الفرد الجيد مثل مدى كفاءته فعليته قدرة ومدى رغبته في العمل.

تبين لنا ايضا أن هناك طرق عديدة للتقييم أداء العاملين فتتقسم الى طرق تقليدية وأخرى حديثة تختلف باختلاف المنظمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تطوير أداء موظفيها.

العلاقات الانسانية هي كذلك لها دور في تحقيق أداء العاملين الجيد من خلال ثلاث مؤشرات ألا وهم الدافعية القيادية، والاتصال.

الفصل الرابع الاطار التطبيقي للدراصة

1-حدود الدراسة

الحدود الزمنية: هي الفترة الزمنية التي استغرقها مشروع البحث ومشروع دراستنا هذا في الفترة الزمنية الممتدة من فيفري 2024 لي غاية مارس 2024 وهذا من اجل جمع المراجع والبحث عن الدراسات السابقة وتأخرنا في انجاز هذا العمل نظرا لعدة ظروف.

الحدود المكانية: هي مكان أجراء الدراسة ودراستنا تم أجراءها في متوسطة العمري السايحي بولاية الاغواط.

الحدود البشرية: هي عبارة عن أفراد العينة التي اجرية عليهم الدراسة ودراستنا أجرية على موظفي وعمال المتوسطة

2-منهج الدراسة

إن اختيار منهج البحث يعتبر من أهم مراحل في عملية البحث العلمي، تستدعي كل دراسة منهج ملازم لها، يختلف باختلاف طبيعة الدراسة والمراد إنجازها والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد التي تتضمن على سير العقل وتحديد عملياته فالمنهج هو عبارة عن خطوات منهجية متعارف عليها من قبل العلماء ويتم إتباعها في البحث العلمي بغية الحصول على معلومات وحقائق علمية موضوعية من شأنها إثراء المعارف والتحصيل على نتائج.¹

المنهج هو إخضاع الباحث لنشاطه البحثي على تنظيم دقيق في شكل خطوات معلمة يحدد فيها مساره البحثي، ويعرف بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث لدراسة مشكلة معينة.²

وطبيعة دراستنا تعتمد على المنهج الوصفي "بأنه مجموعة الطرق التي يتمكن الباحثون من خلالها بوصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها، والمجال العلمي الذي تنتمي إليه،

¹ عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص 05

² أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي إجراءاته ومناهجه، ط 1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000، ص 167

وتصور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة فيها. وكما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تلاؤم الأهداف التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها من خلال هذه البحوث.¹

وهو أيضا على أنه دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي، يوضح حجم الظاهرة، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بشكل كيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها فالبحث الوصفي يختلف عن البحث الاستكشافي من حيث أنه أكثر تحديد المشكلة وفرضياتها وأكثر تفصيلا للمعلومات التي تحتاجها.²

3-مجتمع الدراسة وعينته

يعتبر اختيار مجتمع البحث أو الدراسة وعينتها من أهم خطوات البحث العلمي الذي يساعد الباحث على دراسته والتواصل إلى النتائج المرغوب فيها بدقة. ويعرف مجتمع الدراسة على انه مجتمع البحث الذي يقوم أولا على تحديد مجتمع البحث الأصلي، وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعريفا دقيقا، وبشمل طبيعة وحداته من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة.³ وتعرف العينة على " أنها جزء من المجتمع الأم وهي الحالات الجزئية التي تتوفر لكل منها الخصائص التي حددها الباحث "⁴.

تعرف أيضا بأنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من الافراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة ادن هي جزء معين او نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعميم نتائج

¹ منال هلال مزاهره، " بحوث الإعلام، الأسس والمبادئ «دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 105.

² -محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص119.

³ - رشيد ذرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 25

⁴ -حسين مسي، مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص 20.

الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة تتكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء او وارع او مدن او غير ذلك.

وتعرف أيضا: " جزءا محددا كما، ويمثل عدد الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في المجتمع لان يقع عليه الاختبار فيكون ضمن أفراد العينة دون تدخل او تحيز او تعصب الباحث، أي إعطاء كل فرد في المجتمع فرصة متكافئة لا لاختباره بهدف الموضوعية ".¹ كما عرفها سعيد سبعون: " أنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخدامه من اجل إمكانية التحقق من الفرضيات " ²

وتمثل مجتمع دراستنا وعينه مجموعة من موظفي وعمال متوسطة يبلغ عددهم 50 موظفا

4- أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات هي تلك الأداة التي يستند إليها، قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكن من جمع المعلومات.

في هذا البحث اعتمدنا على أداة استمارة الاستبيان ونقصد بها مجموعة من الأسئلة تطرح على عينة البحث والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.³

كما تعرف أيضا على أنها أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها حيث لا يمكن أن تمثل الموضوع والمبشرين ولكنه يمثل توقعات الباحث فهي مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحشرين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.⁴

¹ - عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة 1994 ص 177.

² - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2012، ص 135.

³ - إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108

⁴ - مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الو ا رق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 16

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأسئلة المرئية حول موضوع معين ليتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع الدراسة والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.¹

وفي دراستنا تم تقسيم استمارة الاستبيان الى ثلاث محاور

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: بعنوان الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة

المحور الثالث: يتعلق بأداء العاملين بالمؤسسة

¹ - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الج 1 زئر، 2007،

عرض نتائج الدراسة

أولاً- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة

الجدول 01: يمثل متغير الجنس لأفراد العينة

النسبة	التكرار	
40%	20	ذكر
% 60	30	أنثى
% 100	50	المجموع

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 60% من إجمالي أفراد العينة كانت من فئة الإناث بينما نسبة 40% من إجمالي أفراد العينة كانت ذكور في المتوسطة وهذا امر

طبيعي

الجدول 02: يمثل متغير السن لأفراد العينة

%	ت	
18%	9	من 21 إلى 25 سنة
% 34	17	من 25 إلى 30 سنة
% 34	17	من 31-40 سنة
%14	7	أكثر من 40 سنة
% 100	50	المجموع

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 34% من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة الى 40 سنة وتليها نسبة 18 % من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 21 و 25 سنة، في حين أن النسبة المتبقية والتي كانت 14% من إجمالي أفراد العينة تفوق أعمارهم 40 سنة، ويفسر هذا أن معظم العاملين في المتوسطة من سن شباب .

الجدول 03: يمثل متغير الحالة العائلية لأفراد العينة

ت	%	
3	6%	اعزب
41	82%	متزوج
6	12%	مطلق
00	00%	أرمل
50	100%	المجموع

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 82% من إجمالي العينة متزوجين وتليها نسبة 12% من إجمالي أفراد العينة فئة المطلقة وفي الأخير 6% من إجمالي أفراد العينة فئة العزاب ويفسر هذا كون أن أكبر عدد من أفراد العينة لهم مسؤولية أسرية في الأسرة.

الجدول رقم 04 يمثل متغير الخبرة لأفراد العينة

ت	%	
15	30%	5-10 سنوات
30	60%	10-15 سنة
5	10%	أكثر من 15 سنة
50	100%	المجموع

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 60% من إجمالي العينة الذين يمثلون الخبرة من 10-15 سنة وتليها نسبة 30% من إجمالي أفراد العينة الذين لهم خبرة 5-10 سنوات وفي الأخير 10% من إجمالي أفراد العينة فئة أكثر من 15 سنة ومن يمكن القول بأن المؤسسة ما بين الخبرة القديمة وأصحاب الخبرة والخبرة الجديدة المنضمين حديثاً إلى المؤسسة التعليمية.

الجدول رقم 05 يمثل متغير المنصب المهني

ت	%	
08	16%	اداري
42	84%	بيداغوجي
50	100%	المجموع

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 84% من اجمالي العينة يشغلون مناصب بيداغوجية داخل المؤسسة التعليمية أساتذة وعمال صيانة وحراس .. أما نسبة 16% من اجمالي افراد العينة يشغلون مناصب إدارية بالمؤسسة التعليمية مدير المؤسسة مراقبين واعوان إدارة، ومنه نستنتج ان المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح تعتمد في عملها على عمال اداريين متمثلين في المدير والأمانة العامة والمراقبين وعلى عمال بيداغوجيين متمثلين في الأساتذة والحراس ... الخ وهذا نظر لطبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب عمالا اداريين واخرون بيداغوجيين.

ثانيا - عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: بعنوان الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة

الجدول رقم 06: يمثل رضا الموظفين على راتبهم حسب متغير الجنس

متغير الجنس		ذكر		أنثى		المجموع
هل أنت راض عن راتبك التي تتحصل عليه ؟		ت	%	ت	%	ت %
نعم		08	40	29	96.7	37 74
لا		12	60	01	3.3	13 26
المجموع		20	100	30	100	50 100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بـ 74% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم أي انهم راضون عن راتبهم بالمؤسسة التعليمية منهم 29 أنثى بسنة 96.7% من عدد العاملين الاناث ومنهم 08 افراد ذكور بسنة 40% من العمال الذكور، اما نسبة 26% من اجمالي افراج العينة غير راضون عن راتبهم في المؤسسة التعليمية منهم 12 فردا من فئة الذكور بنسبة 60% من اجمالي العمال الذكور ومنهم انثى بنسبة 3.3% ومنه يمكننا القول: ان معظم عمال المؤسسة التربوية العمري السايح بالأغواط راضون عن راتبهم الذين يتحصلون عليه واكثرهم من فئة الاناث.

الجدول رقم 07: يمثل مدى مساهمة المكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال

هل تسهم المكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي لديك ؟	ت	%
نعم	06	12
لا	08	16
أحيانا	38	76
المجموع	50	100 %

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة 76% من اجمالي افراد العينة يرون أنه أحيانا ما تساهم المكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ونفسر ذلك بأن المكافآت ليس دائما ما تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، أما نسبة 16% من اجمالي أفراد العينة أجابوا بلا تساهم المكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، اما نسبة 12% من اجمالي افراد العينة اجابو بنعم على ان المكافآت تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

ومنه يمكننا القول ان عمال المؤسسة التعليمية العمري السايح بالأغواط يرون ان المكافآت أحيانا ماتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

الجدول رقم 08: يمثل العلاقة بين التعويضات المادية وزيادة في الأجور

هل هناك زيادة في الأجور من فترة لأخرى ؟		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
04	9.5	02	25	06	12		
16	38.1	04	50	20	40		
22	52.4	02	25	24	48		
42	100	08	100	50	100		

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة ب 48% من اجمالي افراد العينة اجابوا أنه أحيانا مايستفدون من تعويضات مادية او علاوات من المؤسسة التعليمية منهم 22 فردا بنسبة 52.4% ممن اجابوا بنعم على انه هناك زيادة في الأجور ومنهم فردان بنسبة 25% ممن اجابوا بلا على انه هناك زيادة في الأجور، اما نسبة 40% من اجمالي افراد العينة اجابوا أنه بلا على أنهم يستفدون من تعويضات مادية او علاوات من المؤسسة التعليمية منهم 16 فردا بنسبة 38.1% ممن اجابوا بنعم على انه هناك زيادة في الأجور ومنهم 04 افراد بنسبة 50% ممن اجابوا بلا على انه هناك زيادة في الأجور، اما نسبة 12% من اجمالي افراد العينة اجابوا أنه بلا على انهم يستفدون من تعويضات مادية او علاوات من المؤسسة التعليمية منهم

04 أفراد بنسبة 9.5% ممن اجابوا بنعم على انه هناك زيادة في الأجور ومنهم فردان بنسبة 25% ممن اجابوا بلا على انه هناك زيادة في الأجور ويمكننا تفسير ذلك بأن الاستفادة من التعويضات المادية والعلاوات ليس دائما وانما يكون حسب الاحداث والوقائع وحسب طبيعة العمل ومناصب العمل الى انه هناك زيادة في الأجور حسب معظم افراد العينة وتطبيقا لزيادة الأجور المقررة من قبل الدول الجزائرية وزيادة في النقطة الاستدلالية.

وعليه نستنتج أن عمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح أحيانا ما يستقدون من تعويضات مادية وعلاوات ، كما انهم استفادو من زيادة في الأجور.

الجدول رقم 09: يمثل فرص ترقية العمال بالمؤسسة

هل تملك فرصة الترقية في المؤسسة؟	ت	%
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100 %

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة بـ 68% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم على انهم يملكون فرصة الترقية في المؤسسة ، اما نسبة 32% من اجمالي افراد اجابوا بلا على انهم يملكون فرصة الترقية في المؤسسة، ويفسر ذلك بان المؤسسة تمنح لمعظم العمال فرصة الترقية وتحفزهم على ذلك حسب مناصبهم وإمكانية ترقيتهم.

ومنه نستنتج ان المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح تمنح عمالها فرصة للترقية وتحفزهم على ذلك.

الجدول رقم 10: العلاقة بين تقييم العمال لنظام الحوافز ومدى تحصلهم على فرصة رحلة او عمرة

هل حصلت على فرصة الذهاب في رحلة أو عمرة؟		نعم		لا		المجموع	
ما هو تقييمك لنظام الحوافز المادية في المؤسسة؟		ت	%	ت	%	ت	%
مقبول		08	80	10	25	18	36
غير مقبول		02	20	30	75	32	64
المجموع		10	100	40	100	50	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اكبر نسبة ب 64% من اجمالي افراد العينة يرون ان نظام الحوافز بالمؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط غير مقبول، منهم 30 فردا بنسبة 75% ممن لم يتحصلوا بعد على فرصة الذهاب في رحلة او عمرة عن طريق المؤسسة وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة الغير قابلين لنظام الحوافز في المؤسسة، ومنهم فردان بنسبة 20 % ممن اجابوا بنعم أي انهم سبق لهم وان تحصلوا على فرصة الذهاب الى رحلة او عمرة عن طريق المؤسسة، أما نسبة 36% من اجمالي افراد العينة يرون ان نظام الحوافز بالمؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط مقبول، منهم 10 أفراد بنسبة 25% ممن لم يتحصلوا بعد على فرصة الذهاب في رحلة او عمرة عن طريق المؤسسة ، ومنهم 08 افراد بنسبة 80 % ممن اجابوا بنعم أي انهم سبق لهم وان تحصلوا على فرصة الذهاب الى رحلة او عمرة عن طريق المؤسسة.

ومنه نستخلص: ان معظم عمال المؤسسة التربوية العمري السايح غير راضون وغير قابلين لنظام الحوافز في المؤسسة كونهم لم يتحصلوا على فرصة الذهاب الى رحلة أو عمرة.

الجدول رقم 11: يمثل مدى رضا العمال على تعامل المدير معهم

هل انت راض عن تعامل مدير المؤسسة مع العمال؟	ت	%
نعم	47	94
لا	03	06
المجموع	50	% 100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبة 94% من اجمالي افراد العينة أجابوا بنعم على هل انت راض عن تعامل مدير المؤسسة مع العمال؟ اما النسبة المتبقية والمقدرة 06% أجابت بلا على نفس السؤال ويفسر ذلك أن نسبة كبيرة من عمال المؤسسة التربوية راضون على تعامل المدير معهم وهذا قد يحفزهم على أداء مهامهم.

ومنه نتوصل الى ان عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط راضون على تعامل مدير المؤسسة وهذا يحفزهم على العمل بجد واحترام التعامل الجيد معهم.

الجدول رقم 12: يمثل العلاقة بين العمال وتشجيع المؤسسة العمال على الابداع في مهامهم

هل علاقتك جيدة مع زملائك في العمل؟						نعم		لا		المجموع	
هل تشجعك المؤسسة على الابداع في أداء مهامك ؟						ت	%	ت	%	ت	%
نعم						44	95.6	03	75	47	94
لا						02	4.4	01	25	03	06
المجموع						46	100	04	100	50	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبة 94% من اجمالي افراد العينة أجابوا بنعم على السؤال هل تشجعك المؤسسة على الابداع في أداء مهامك؟، منهم 44 فردا بنسبة 95.6% ممن أجابوا بنعم على السؤال هل علاقتك جيدة مع زملائك في العمل؟ ومنهم 03 أفراد بنسبة 75% ممن أجابوا بلا على نفس السؤال ونفسر ذلك بان كل ما كانت العلاقة جيدة

بين العمال كلما سادة الروح والأداء المهني الراقي ومنه يزداد تشجيع إدارة المؤسسة لكل الاسلاك المهنية في المؤسسة من عاساتذة وعمال صيانة وحراس واداريون حتى.

اما نسبة 06% من اجمالي افراد العينة اجابوا بلا على السؤال هل تشجعك المؤسسة على الابداع في أداء مهامك؟، منهم فردان بنسبة 4.4% ممن اجابوا بنعم على السؤال هل علاقتك جيدة مع زملائك في العمل؟ ومنهم فردا واحدا بنسبة 25% ممن اجابوا بلا على نفس السؤال وهذا يفسر انه مهما كانت العلاقات جيدة بين العمال داخل المؤسسة الا انه هناك بعض المشاكل بينهم مما تعجل توترا بين بعض العمال.

ومنه نستنتج أن العلاقة بين عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط جيدة ومتكاملة بين العمال وجميع الاسلاك مما يجعل الإدارة تشجع عمالها على الابداع في أداء مهامهم.

الجدول رقم 13: يمثل مدى تشجيع المؤسسة عمالها بتقديم شهادات التقدير والشكر

هل تقدم لك المؤسسة شهادات التقدير وخطابات الشكر ؟	ت	%
دائما	20	40
أحيانا	30	60
نادرا	00	00
المجموع	50	100 %

قراءة وتحليل الجدول: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبة 60% من اجمالي افراد العينة أكدوا ان مؤسستهم أحيانا ماتقدم شهادات التقدير وخطابات الشكر أم نسبة 40% من اجمالي افراد العينة اكدوا ان مؤسستهم دائما ماتقدم شهادات التقدير وخطابات الشكر ويمكن ان نفسر ذلك بأن المؤسسة تتعامل مع اجتهاد عمالها من خلال الدعم المعنوي في تقديم شهادات التقدير وخطابات الشكر على الاجتهاد.

ومنه نستنتج ان المؤسسة التربوية تحرص على تقديم خطابات وشهادات الشكر والتقدير لعمالها كنوع من الدعم المعنوي لزيادة الاجتهاد في العمل.

الجدول رقم 14: يمثل العلاقة بين مدى تلقي العمال للمساندة المعنوية من إدارة المؤسسة ومن الزملاء

هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من طرف زملائك ؟		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
44	88	00	00	44	88		
00	00	00	00	00	00		
06	12	00	00	06	12		
50	100	00	00	50	100		

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبة 88% من اجمالي افراد العينة أجابوا بنعم على السؤال: هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من الإدارة؟ أي ان نسبة كبيرة من عمال المؤسسة التربوية يتلقون الدعم المعنوي من الإدارة وكلهم بنسبة 100% اجابوا بنعم على السؤال هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من طرف زملائك ؟ ، اما نسبة 12% من اجمالي افراد العينة أجابوا بلا على السؤال: هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من الإدارة؟ وكلهم بنسبة 100% اجابوا باحيانا على السؤال هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من طرف زملائك ؟ ويفسر ذلك ان العمال يدعمون بعضهم البعض معنويا ويساندون بعضهم البعض ويساعدون بعضهم البعض على اداء المهام وهذا مايجعل الادارة تشجع العمال على الابداع في العمل.

ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط يتلقون الدعم المعنوي من الادارة كما انهم يدعمون بعضهم البعض من اجل سيرورة العمل والوصول الى اداء وظيفي تام .

ثالثا - عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: لأداء العاملين في المؤسسة

الجدول 15: يمثل جودة العملية الاتصالية في المؤسسة

هل ترى ان العملية الاتصالية جيدة في المؤسسة؟	ت	%
نعم	09	18
لا	18	36
نوعا ما	23	46
المجموع	50	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبة 46% من اجمالي افراد العينة يرون ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة جيدة نوعا ما، أما نسبة 36% من اجمالي افراد العينة يرون ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة ليست جيدة، أما نسبة 18% من اجمالي افراد العينة يرون ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة جيدة، وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة التعليمية لا ترتقي للمستوى المطلوب وليست دائما ما تكون جيدة وفي المستوى.

ومنه نستنتج ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة التعليمية العمري السايح بالأغواط جيدة نوعا ما .

الجدول رقم 16: يمثل قدرة العمال على صنع القرار حسب متغير المنصب المهني

متغير المنصب المهني						بيداغوجي		إداري		المجموع	
هل تملك فرصة المشاركة في صنع القرار في المؤسسة؟						ت	%	ت	%	ت	%
نعم						06	75	00	00	06	12
لا						00	00	38	90.4	38	76
أحيانا						02	25	04	9.6	06	12
المجموع						08	100	42	100	50	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبة 76% من اجمالي افراد اجابو بلا على سؤال هل تملك فرصة المشاركة في صنع القرار في المؤسسة؟ أي انهم لا يملكون الفرصة

في المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة، وكلهم بنسبة 90.4% من العمال البيداغوجيين، اما نسبة 12% اجابوا بنعم سؤال هل تملك فرصة المشاركة في صنع القرار في المؤسسة؟ أي انهم يملكون الفرصة في صنع القرار داخل المؤسسة وكلهم بنسبة 75% من العمال الاداريون، اما نسبة 12% المتبقية اجابوا بأحيانا عن السؤال هل تملك فرصة المشاركة في صنع القرار في المؤسسة؟ أي انه أحيانا ما يملكون الفرصة في صنع القرار داخل المؤسسة، منهم 04 أفراد بنسبة 9.6% من العمال البيداغوجيين ومنهم فردان بنسبة 25% من العمال الاداريون.

ومنه نستنتج ان فرص صنع القرار في المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح بالأغواط يختصر على بعض الاداريون وقليل من الفاعلين من العمال البيداغوجيين.

الجدول رقم 17: التزام العمال بأوقات العمل حسب متغير الجنس

متغير الجنس		ذكر		أنثى		المجموع	
هل تلتزم بأوقات العمل اليومية؟		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		13	65	27	90	40	80
لا		00	00	00	00	00	00
أحيانا		07	35	03	10	10	20
المجموع		20	100	30	100	50	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة 80% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم على السؤال هل تلتزم بأوقات العمل اليومية؟ أي انهم يلتزمون بأوقات العمل اليومية منهم 27 أنثى بنسبة 90% من العمال الاناث ومنهم 13 ذكرا بنسبة 65% من العمال الذكور ونفسر كون ان العاملات هن اكثر حرصا على أداء عملهن وخاصتا كون انها مؤسسة تعليمية وأكثرهن أستاذات وليس من صالحهن التغيب او التخلف الا عن أوقات العمل الا في بعض الأحيان، اما نسبة 20% من اجمالي افراد العينة اجابوا بأحيانا على السؤال هل تلتزم بأوقات العمل

اليومية؟ أي انهم أحيانا لا يلتزمون بأوقات العمل اليومية منهم 07 أفراد ذكور بنسبة 35% من العمال الذكور ومنهم 03 أفراد من الاناث بنسبة 10% من العمال الاناث، ويفسر هذا كون ان العمال لهم التزامات أخرى منها الاسرية قد تضطربهم أحيانا الى عدم الالتزام بأوقات العمل أو التخلف عن العمل .

ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح بالاغواط سواء الذكور او الاناث يلتزمون بأوقات العمل الى في بعض الأحيان لما لهم من التزامات أخرى في الحياة.

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين أداء المهام بكفاءة والعمل على التطور المهني

هل تعمل على تطوير مهاراتك المهنية؟		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
35	70	00	00	00	00	00	00	35	70
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
15	30	00	00	00	00	00	00	15	30
50	100	00	00	00	00	00	00	50	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة 70% من اجمالي افراد العينة متمثلة في 35 فردا أجابوا بنعم على السؤال: هل تقوم بأداء المهام بكفاءة وفعالية؟ أي انهم يقومون بأداء مهامهم بكفاءة عالية وفعالية، ولكلهم بنسبة 100% اجابوا بنعم عن السؤال: هل تعمل على تطوير مهاراتك المهنية؟ أي انهم يسعون الى التطور المهني واكتساب المهارات، أما النسبة المتبقية 30% من اجمالي افراد العينة متمثلة في 15 فردا أجابوا نوعا ما على السؤال: هل تقوم بأداء المهام بكفاءة وفعالية؟ أي انهم يحاولون القيام بأداء مهامهم بكفاءة عالية وفعالية، ولكلهم بنسبة 100% اجابوا بنعم عن السؤال: هل تعمل على تطوير مهاراتك المهنية؟ أي انهم يسعون الى التطور المهني واكتساب المهارات.

ومنه نتوصل الى أن معظم عمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح بالأغواط يقومون بأداء مهامهم بفعالية وكفاءة مهنية وكلهم يعملون على تطوير مهاراتهم المهنية ومواكبة التطور المهني في مجال التعليم والتعلم.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العمال

هل توافق بأن الحوافز المادية والمعنوية تحسن من أداء العمال	ت	%
موافق	50	100
غير موافق	00	00
المجموع	50	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% يوافقوننا الراي ان الحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحسين الأداء المنهي للعمال وذلك من خلال البحث الدائم من قبل العمال على تلك التحفيزات فنجدهم سباقون ومتنافسون عن الأداء الجيد والفوز بتلك التحفيزات التي لها اثر كبير على مساهمهم المهني وحتى أدائهم. ومنه نستخلص ان الحوافز المادية او المعنوية لها اثر كبير في تحسين الأداء المهني لعمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح وفي كل المؤسسات .

رابعا - النتائج العامة للدراسة:

1. معظم عمال المؤسسة التربوية العمري السايح بالأغواط راضون عن راتبهم الذين يتحصلون عليه واكثرهم من فئة الاناث.
2. عمال المؤسسة التعليمية العمري السايح بالأغواط يرون ان المكافآت أحيانا ماتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
3. عمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح أحيانا مايستفدون من تعويضات مادية وعلاوات ، كما انهم استفادو من زيادة في الأجور.

4. المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح تمنح عمالها فرصة للترقية وتحفزهم على ذلك.
5. معظم عمال المؤسسة التربوية العمري السايح غير راضون وغير قابلين لنظام الحوافز في المؤسسة كونهم لم يتحصلوا على فرصة الذهاب الى رحلة أو عمرة.
6. عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط راضون على تعامل مدير المؤسسة وهذا يحفزهم على العمل بجد واحترام التعامل الجيد معهم.
7. العلاقة بين عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط جيدة ومتكاملة بين العمال وجميع الاسلاك مما يجعل الإدارة تشجع عمالها على الابداع في أداء مهامهم.
8. المؤسسة التربوية تحرص على تقديم خطابات وشهادات الشكر والتقدير لعمالها كنوع من الدعم المعنوي لزيادة الاجتهاد في العمل.
9. عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط يتلقون الدعم المعنوي من الادارة كما انهم يدعمون بعضهم البعض من اجل سيرورة العمل والوصول الى اداء وظيفي تام .
10. العملية الاتصالية داخل المؤسسة التعليمية العمري السايح بالأغواط جيدة نوعا ما .
11. فرص صنع القرار في المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح بالأغواط يختصر على بعض الاداريون وقليل من الفاعلين من العمال البيداغوجيين.
12. عمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح بالاعواط سواء الذكور او الاناث يلتزمون بأوقات العمل الى في بعض الأحيان لما لهم من التزامات أخرى في الحياة.
13. معظم عمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح بالأغواط يقومون بأداء مهامهم بفعالية وكفاءة مهنية وكلهم يعملون على تطوير مهاراتهم المهنية ومواكبة التطور المهني في مجال التعليم والتعلم.

14. الحوافز المادية او المعنوية لها اثر كبير في تحسين الأداء المهني لعمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح وفي كل المؤسسات .

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

من خلال نتائج الدراسة وبحثنا الميداني يمكننا القول ان نجاح المؤسسات يستدعى من الادارة المتابعة المستمرة والتنسيق وذلك بوضع إستراتيجية محكمة ورؤية مستقبلية واضحة وأن تتوفر المؤسسة على إمكانيات تقنية متطورة وعلى نظام اداري يساعد في التطورها الوظيفي، لدى نجد المؤسسات تهتم بالرضا الوظيفي للعمال لانه المفتاح لتطوير الاداء الوظيفي لعمالها.

ولقد عملت المؤسسات التربوية بدورها على تطوير عملها وادائها الوظيفي لذا تقوم بتحفيز عمالها ومرافقتهم لاكتساب رضاهم الوظيفي الذي يعجلهم يهتمون بالمؤسسة ويسعون لتطويرها اذا للرضا الوظيفي تأثير ايجابي على الاداء الوظيفي حيث كلما زاد الرضا الوظيفي كلما تطور الاداء الوظيفي وهذا ما تثبته نتائج دراستنا وهي:

5. العلاقة بين عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط جيدة ومتكاملة بين العمال وجميع الاسلاك مما يجعل الإدارة تشجع عمالها على الابداع في أداء مهامهم.

6. المؤسسة التربوية تحرص على تقديم خطابات وشهادات الشكر والتقدير لعمالها كنوع من الدعم المعنوي لزيادة الاجتهاد في العمل

7. عمال المؤسسة التربوية متوسطة العمري السايح بالأغواط يتلقون الدعم المعنوي من الادارة كما انهم يدعمون بعضهم البعض من اجل سيرورة العمل والوصول الى اداء وظيفي تام .

8. معظم عمال المؤسسة التعليمية متوسطة العمري السايح بالأغواط يقومون بأداء مهامهم بفعالية وكفاءة مهنية وكلهم يعملون على تطوير مهاراتهم المهنية ومواكبة التطور المهني في مجال التعليم والتعلم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية.

1. ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014.
2. إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. ابن منظور لسان العرب ج1، دار صادرا بيروت، 1992 ص 323.
4. أحمد زرقة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة 2003.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983).
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1985.
7. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 1999 .
8. أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي إجراءاته ومناهجه، ط 1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000.
9. أمينة قهوجي :صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، محلية الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، 2018 .
10. بلقاسم فرجاني، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة 2006.
11. جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006.
12. جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015 .
13. جيرالد بينيرج ، روبرت بارن ، إدارة السلوك في المنظمات ، كتاب مترجم لرفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
14. حريم حسن :السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامل للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص25

15. حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهران للنشر، عمان 1997.
16. حسين مسي، مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
17. خالد الهيثمي وآخرون ، أساسيات التنظيم الصناعي ، دار زهران الأردن ، 1998 .
18. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية 2002 .
19. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.
20. رشيد ذرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر.
21. زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجورية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل ، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2018 .
22. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1 ، دار الفكر، الأردن، 2011.
23. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 .
24. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2012.
25. السلمي علي، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
26. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان 2006.
27. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002.

28. صلاح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، منشورات الجامعية المفتوحة ، طرابلس طبعة 1994 .
29. عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة 1994 .
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
31. عبد الرحمان إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر، الطبعة الاولى، سوريا، 2005.
32. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997.
33. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة لإدارة الموارد البشرية، تميز بلا حدود، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
34. عبيد محمد، ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
35. عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 .
36. عكاشة أسعد أحمد :أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، (رسالة الماجستير) ، كلية التجارة، فلسطين، 2008.
37. علي السلمي ، إدارة المارد البشرية ، دار غريب .
38. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
39. عمر عبد الرحمان عبد الباقي ، إدارة الأفراد ،مكتبة عين الشمس - القاهرة 1996
40. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015.
41. فراس حاج محمد :أثر ضغوط العمل على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، (رسالة الماجستير) ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016 ، ص 15

42. فرحي ابتسام، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017.
43. قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد 11، العدد 03، ماي 2019.
44. قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012.
45. الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015.
46. محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع

الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمتوسطة العمري السايح بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

ان استمارة الاستبيان هذه موجهة للعاملين في متوسطة العمري السايح بالأغواط وعليه نرجو مساهمتكم في انجاز هذا البحث، من خلال ملئ هذه استمارة الاستبيان بوضع علامة X في الخانة الصحيحة ، كما أن المعلومات التي ستسترجع من الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

تحت اشراف الاستاذ:

الدكتور / بن عون بودالي

إعداد الطالبة:

• بن سعيدان مباركة

• بن سعيدان مباركة

العام الجامعي 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن 25-18 ☐ 30-25 ☐ 40-31 ☐ أكثر من 40 سنة ☐
3. الحالة العائلية متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐ أعزب ☐
4. الخبرة 10-5 سنوات ☐ 15-10 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
5. المنصب ادراي ☐ بيداغوجي ☐

المحور الثاني: لحوافز المادية في المؤسسة

1. هل أنت راض عن راتبك التي تتحصل عليه ؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل تسهم المكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي لديك ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
3. يهل تستفيد من تعويضات مادية او علاوات ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
4. هل ساعات العمل مناسبة لك ؟ نعم ☐ لا ☐
5. هل هناك زيادة في الأجور من فترة لأخرى ؟ نعم ☐ لا ☐
6. هل تملك فرصة الترقية في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
7. ما هو تقييمك لنظام الحوافز المادية في المؤسسة؟ مقبول ☐ غير مقبول ☐
8. هل حصلت على فرصة الذهاب في رحلة أو عمرة؟ نعم ☐ لا ☐

ثانيا: الحوافز المعنوية بالمؤسسة

1. هل انت راض عن تعامل مدير المؤسسة مع العمال ؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل علاقتك جيدة مع زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل جو العمل داخل المؤسسة كله احترام وتقدير بين الرئيس والمرؤوسين؟ نعم ☐ لا ☐
4. هل تشجعك المؤسسة على الابداع في أداء مهامك ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

5. هل التحية المتبادلة عند الدخول والخروج صفة منتظمة بين العمال؟

نعم ☐ لا ☐

6. هل تقدم لك المؤسسة شهادات التقدير وخطابات الشكر ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7. هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

8. هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من طرف زملائك ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

9. هل أنت راضٍ عن نمط العمل البيداغوجي داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل تشارك في إتخاذ القرارات داخل الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11. هل أنت راضٍ معنويا عن عملك ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12. ما هو تقييمك لنظام الحوافز المعنوية في المؤسسة ؟

مقبول ☐ غير مقبول ☐

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

1. هل ترى ان العملية الاتصالية جيدة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

2. هل تملك فرصة المشاركة في صنع القرار في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3. هل تشعر الفرد بأن قدراتك تساعده على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4. هل تلتزم بأوقات العمل اليومية؟

نعم ☐ لا ☐

5. هل تقوم بأداء المهام بكفاءة وفعالية؟

نعم ☐ لا ☐

6. هل تمطل مهارة العمل ضمن فريق العمل دون صراع؟

نعم ☐ لا ☐

7. هل تعمل على تطوير مهاراتك في مجال الوظيفة التي تشغلها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

8. هل المؤسسة لها دور في تحسين أدائك وتطويره؟

نعم ☐ لا ☐

9. هل ترى ان الحوافر المادية لها دور في تحسين أداء ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10. هل ترى ان الحوافر المعنوية لها دور في تحسين أداء ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐