

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الاماراتية والدولية
كلية العلوم الادارية والمالية

(تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين)

(بحث تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس)

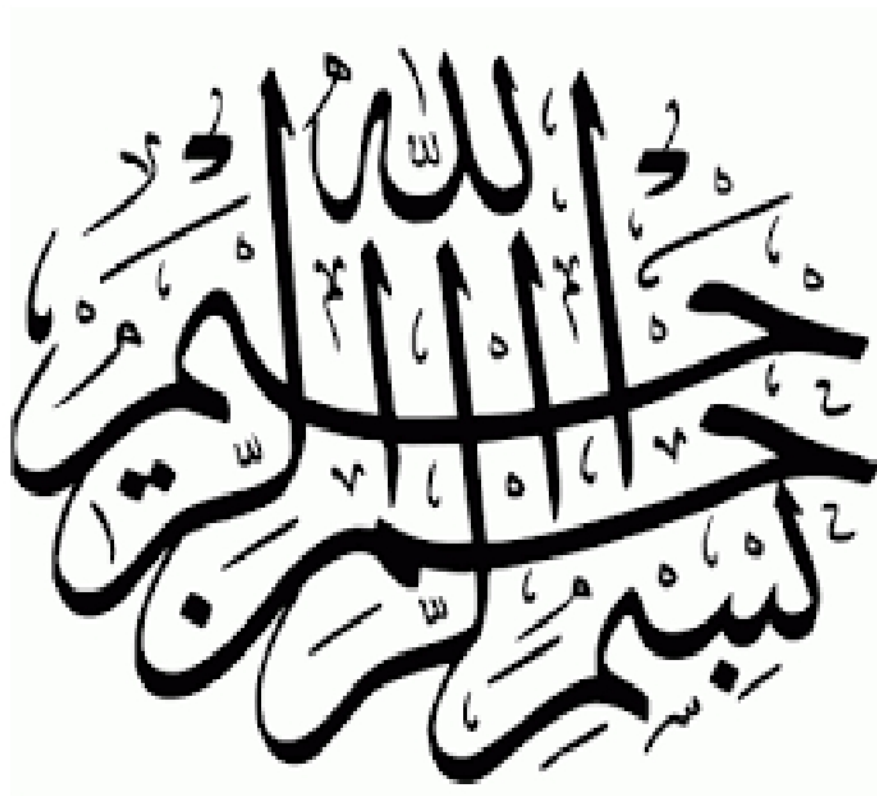
المحاضر الطلابي:

محمد عبد الخالق عبيد
ايهاب الصلوي
نصر الامير

احمد ابراهيم رسام
معاذ حسن شويل
مبارك يوسف الامير

اشراف الدكتور :
د / محمد الكهالي

1444هـ-2022م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

سورة البقرة (32)

الاهداء

وجد الانسان على وجه البسيطة ، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر ، وفي جميع مراحل الحياة ، يوجد اناس يستحقون منا الشكر واولى الناس بالشكر هما الأبوان ، لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة .

إلى اصدقائنا الذين نشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور ..

نهديكم بحثنا المتواضع في :

تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين

الشكر والتقدير

لقد حثنا الله في كتابه العزيز على شكر الناس قائلاً " وفوق كل ذي علم عليم " صدق الله العظيم (سورة يوسف ، اية 76).

نشكر الله العلي القدير الذي انعم علينا بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل ، عن ابي هريرة - رضي الله عنه - قال صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) : " من صنع إليكم معروفاً فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا انكم قد كافأتموه "..... (رواه ابو داود).

وأيضاً وفاء وتقديراً واعترافاً مننا بالجميل ..نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي ، ونخص بالذكر الدكتور الفاضل /

الدكتور / محمد الكهالي

على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية ، فجزاه الله كل خير ولا ننسى ان نتقدم بجزيل الشكر الذي قام بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة. واخيراً نتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

فهرس المحتويات

م	العنوان	الصفحة
1	البسمة	أ
2	الآية القرآنية	ب
3	الاهداء	ج
4	الشكر والتقدير	د
5	فهرس المحتويات	هـ
6	فهرس الجداول	ز
7	فهرس الاشكال	ح
8	ملخص الدراسة	ط
الفصل الاول / الخطة الدراسية		
1.1	المقدمة	1
1.2	مشكلة البحث	2
1.3	اهداف البحث	2
1.4	اهمية البحث	2
1.5	فرضيات البحث	3
1.6	الحدود الدراسية	3
1.7	متغيرات الدراسة	3
1.8	منهجية البحث	4
1.9	مصطلحات البحث	4
1.10	الدراسات السابقة	4
1.11	هيكمل البحث	5
الفصل الثاني / الرضا الوظيفي		
2.1	تمهيد	8
2.2	المبحث الاول / ماهية الرضا الوظيفي	8

8	مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته	2.2.1
9	عناصر وعوامل الرضا الوظيفي	2.2.2
13	أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي	2.2.3
14	المبحث الثاني / نظريات الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه	2.3
14	نظريات الرضا الوظيفي	2.3.1
21	مؤشرات الرضا الوظيفي	2.3.2
22	طرق قياس الرضا الوظيفي	2.3.3
الفصل الثالث / الأداء الوظيفي		
26	تمهيد	3.1
26	المبحث الأول / ماهية الأداء الوظيفي	3.2
26	مفهوم الأداء وعناصره	3.2.1
28	محددات الاداء ومعوقاته	3.2.2
30	العوامل المؤثرة على الأداء	3.2.3
32	المبحث الثاني / تقييم أداء الافراد في الشركة	3.3
32	تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه	3.3.1
35	معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه	3.3.2
38	خطوات تقييم الأداء	3.3.3
40	المبحث الثالث / المحددات التنظيمية المؤثرة على الاداء الوظيفي	3.4
40	الرضا الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي	3.4.1
43	الثقافة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي	3.4.2
45	الحوافز وتأثيرها على اداء الموظفين	3.4.3
الفصل الرابع: الدراسات الميدانية والتحليل		
47	المقدمة	4.1
47	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية	4.1.1
47	مجتمع وعينة الدراسة	4.1.1.1
48	تصميم أداة الدراسة	4.1.1.2
49	أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة	4.1.1.3
56	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة	4.1.2
56	التحليل الوصفي لمحاوّر اداء الدراسة	4.1.2.1
56	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	4.1.2.1.1

58	الاجابة على فرضيات البحث	4.1.2.1.2
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
62	النتائج والتوصيات	5.1
62	المقدمة	5.1.1
62	الاستنتاجات	5.1.2
62	التوصيات	5.1.3
63	المراجع والمصادر	5.2
64	الاستبيان	5.3

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول
47	جدول (4/1) الاستبيانات الموزعة والمعادة
48	جدول (4/2) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة
49	جدول (4/3) ثبات المحاور
50	جدول (4/4) ثبات الفقرات باستخدام معامل الاختبار كرونباخ الفا
51	جدول (4/5) الثبات وصدق الاستبانة ككل
52	جدول (4/6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الجنس
53	جدول (4/7) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر
54	جدول (4/8) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة الوظيفية
55	جدول (4/9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة
56	جدول (4/10) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
58	جدول (4/11) اختبار صحة الفرضية الاولى
59	جدول (4/12) اختبار صحة الفرضية الثانية
60	جدول (4/13) اختبار صحة الفرضية الثالثة
61	جدول (4/14) اختبار صحة الفرضية الرابعة

فهرس الاشكال

الصفحة	اسم الشكل
15	شكل (2/1) سلم ماسلو للحاجات الانسانية
18	شكل (2/2) خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة
41	شكل (3/1) العلاقة الاولى بين الرضا الوظيفي والاداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الاداء)
42	شكل (3/2) علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة
45	شكل (3/3) العلاقة بين الحوافز والاداء
50	شكل (4/1) معامل الثبات
51	شكل (4/2) الثبات والصدق
52	شكل (4/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الجنس
53	شكل (4/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر
54	شكل (4/5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة الوظيفية
55	شكل (4/6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة
58	شكل (4/7) اختبار صحة الفرضية الاولى
59	شكل (4/8) اختبار صحة الفرضية الثانية
60	شكل (4/9) اختبار صحة الفرضية الثالثة
61	شكل (4/10) اختبار صحة الفرضية الرابعة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين وكانت دراسة ميدانية في شركة لودن للاستيراد ، والتعرف على موضوعي الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم ، وابرار العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي واداء العاملين ، وابرار اهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين والرفع من اداء العاملين في الشركة. ولتحقيق اهداف الدراسة قاموا الباحثون بعمل استبيان مكون من عشرين عبارة وتم توزيع 50 استبيان على الموظفين داخل شركة لودن للاستيراد .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية (هناك علاقة قوية بين مستوى الرضا عن الوظيفة وأداء الموظفين في الشركة ،هناك علاقة متوسطة بين مستوى الرضا عن (الرواتب والحوافز والمكافآت) وأداء الموظفين في الشركة ، هناك علاقة قوية مستوى الرضا عن (اسلوب ونمط القيادة والاشراف) وأداء الموظفين في الشركة ، هناك علاقة قوية مستوى الرضا عن بيئة العمل وأداء الموظفين في الشركة ، تعمل الشركة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والادوات بصفة مستمرة ، تساعد الادارة العليا على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة في العمل بالشركة) .

وقد خرج البحث بمجموعة من التوصيات وهي (الاهتمام بالموظفين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية لتحسين ادائهم ، استخدام اساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل ، ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالشركة في مختلف الاصناف الوظيفية بدءاً بتوفير إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها ، ضرورة تكوين الفرد لدفع الموظف للبدل والعطاء وإحساسه بأنه جزء مهم بالشركة ، إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للشركة وأشعارهم انهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط ، وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الاشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة ، تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم ، وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة).

الفصل الاول /

الخطة الدراسية

المقدمة

مشكلة البحث

اهداف البحث

اهمية البحث

فرضيات البحث

حدود البحث

متغيرات البحث

منهجية البحث

مصطلحات البحث

الدراسات السابقة

هيكل البحث

1. المقدمة :

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات في انه من اهم عناصر الانتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة و تحقيق أهدافها، و بالتالي فان اغلب هذه المنظمات تحاول ان تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة، حيث ان نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية العطاء و العمل على تطوير هذا العطاء للوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل و تحسين ادائهم .

اذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة ، اذ ان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما ان رغبات الافراد مختلفة ، لذا فان هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة اليهم ، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياساً بالعوامل الاخرى في حين ان بعض الافراد يعطي قيمة اعلى للاستقرار الوظيفي .

وبالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الافراد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه ازاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق اهداف المنظمة بفعالية وانتمائهم للمنظمة ، من خلال تسخير ادارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل احدث التقنيات والاساليب البارزة في هذا الميدان من اجل تحسين رضا الموظفين والرفع من ادائهم وتولي ان أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا ان حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك الا في حدود هذا الرضا.

ولهذا فان المحرك الاساسي لدافعية الافراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل ، أي انه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في ادائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو ناتج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل وبالتالي اكثر اداء تضمنه الدراسات الانسانية التي يتم فيها تحليل سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الافراد واشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة ، ونجاحها وتحقيق اهدافها، لان ذلك ينعكس على سلوكيات الافراد لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى ادائهم واداء المنظمة.

1.2. مشكلة البحث :

يعد الرضا الوظيفي احد اهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين في الاتجاهات السلوكية للعاملين في التنظيمات الحديثة ، بحيث اعتبر بعض الباحثين ان الافراد الذين لديهم مستويات عالية من الرضا تجاه عملهم سيكون لديهم الاستعدادات الكافية لأن يقدموا المزيد من الجهد والتفاني والمثابرة في اعمالهم وهؤلاء الافراد يسعون بصورة دائمة للمحافظة على استقرارهم واستمرار ارتباطهم وولائهم لمنظمتهم ، وعليه تتلخص الاشكالية الرئيسية لهذا البحث والتي تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي : تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين؟؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية :

1. هل مستوى الرضا عن الوظيفة يؤثر على اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد ؟
2. هل مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد ؟
3. هل مستوى الرضا عن اسلوب ونمط القيادة والاشراف يؤثر على اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد؟
4. هل مستوى الرضا الوظيفي عن بيئة العمل يؤثر على اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد؟

1.3.اهداف البحث :

تتمثل اهداف البحث في هدف اساسي وهو تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين ويشترك من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية :

1. فهم موضوعي الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم .
2. محاولة ابراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي واداء العاملين .
3. ابراز اهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين والرفع من اداء العاملين في الشركة.
4. الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

1.4.اهمية البحث :

❖ اهمية علمية :

- ✓ ندرة الدراسات العلمية بشأن الرضا الوظيفي واثره على اداء الموظفين .
- ✓ تركيز الدراسة الحالية على تحديد اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في الشركة.

❖ أهمية عملية :

- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها وانتقالها بين الشركات
- ✓ تتبع التطورات والاتجاهات الحديثة في تحسين الاداء في الشركة.
- ✓ ركزت هذه الدراسات علي الجوانب العملية في جمع البيانات وتحليلها .
- ✓ تسهم في تطوير الشركات والحفاظ على استمراريتها .

1.5. فرضيات البحث:

اعتمد البحث على فرضية رئيسية واحدة هدفت بصفة أساسية إلى تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد وقد تم صياغة فرضيات الدراسة كالاتي :

- **الفرضية الاولى :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن الوظيفة و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد .
- **الفرضية الثانية :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن (الرواتب والحوافز والمكافآت) و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد .
- **الفرضية الثالثة :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن (اسلوب ونمط القيادة والاشراف) و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد؟
- **الفرضية الرابعة :** هناك دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن بيئة العمل و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد ؟

1.6. الحدود الدراسية :-

تتحدد حدود البحث في الاتي :

- **الحدود البشرية :** الموظفين داخل شركة لودن للاستيراد
- **الحدود المكانية :** شركة لودن للاستيراد
- **الحدود الزمانية :** تتمثل بمدة إعداد البحث والتي بدأت 2021م.

1.7. متغيرات الدراسة :-

- **المتغير المستقل :** الرضا الوظيفي
- **المتغير التابع :** الاداء

1.8. منهجية البحث :-

تعني منهجية الدراسة تحقيق استقصاء منظم ومنطقي وعلمي يتناول مشكلة معينة بوضوح بهدف الحصول على اجابات او حلول لهذه المشكلة :

■ المنهج الوصفي التحليلي .

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد في جمع معلوماته دراسة الواقع وتحليل الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً كيفياً.

1.9. مصطلحات البحث :

■ **الرضا الوظيفي** : ورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي فيرى البعض ان الرضا عن العمل هو

درجة اشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الاشباع عادة عن طريق الاجر ، ظروف العمل ، طبيعة الاشراف ، طبيعة العمل نفسه ، الاعتراف بواسطة الاخرين.

■ **الاداء الوظيفي** : هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام .

1.10. الدراسات السابقة :

❖ الدراسات العربية :

1. دراسة صبيان ايمان (2012) بعنوان "اثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية " رسالة ماجستير ، وهدفت هذه الرسالة الى ان الرضا الوظيفي يعتبر من اهم الاسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك واداء الموارد البشرية ويشكل دافعاً مهماً نحو الانجاز المتميز .

2. دراسة برياح محمد الامين ،موساوي يحي (2016): بعنوان "تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية" ، رسالة ماستر ، وهدفت هذه الرسالة الى معرفة مدى تأثر الاداء بمستوى الرضا الوظيفي والخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات .

3. دراسة محمد عافت شامان الغنزي(2017) بعنوان : "اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت" ، رسالة ماجستير، هدفت هذه الرسالة الى التعرف على اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت .

4. دراسة راجي حابس النوافعة (2018) بعنوان " اثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية على الولاء الوظيفي "، رسالة ماجستير ، هدفت هذه الرسالة لبيان اثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم استقرار الموظفين، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

❖ الدراسات الأجنبية

1.دراسة (Psilou, 2011)، بعنوان:

Incinteves for Effective Employee Engagement in Corporate Sustainabilty

هدفت هذه الدراسة الى دراسة الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعتيهم للعمل وقد تم دراسة تأثيرها على اربع شركات مالية في الولايات المتحدة الامريكية فلقد اختار الباحث مؤسسات مالية عملاقة وعالمية وبحث الباحث تأثيرات الحوافز المادية والمعنوية على بقاء الموظفين في منظماتهم.

2.دراسة (Jandaghi et al, 2011)، بعنوان:

The Impact of job Security on Employees, Commitment and job Satisfaction in Qom Municipalities.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى الرضا لدى موظفي بلدية قوم ولمدى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ودراسة تأثير الامن الوظيفي على الالتزام التنظيمي والغرض الوظيفي لدى موظفين بلدية قوم .

3.دراسة (Suleiman, 2015)، بعنوان:

Stress and Job Satisfaction Among Pharmacists in Riyadh, Saudi Arabia

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى الرضا الوظيفي ومستوى التوتر لدى الصيادلة العاملين في الصيدليات، اضافة إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمرتبطة بالتوتر.

1.1.1. هيكل البحث :

تم تقسيم البحث الى خمسة فصول :

1.الفصل الاول : خطة الدراسة :

- المقدمة
- مشكلة البحث
- اهداف البحث
- اهمية البحث
- فرضيات البحث
- الحدود الدراسية
- متغيرات الدراسة
- منهجية البحث
- مصطلحات البحث
- الدراسات السابقة

2. الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

■ تمهيد

❖ المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي

■ مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

■ عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

■ انواع ومظاهر الرضا الوظيفي

❖ المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه

■ نظريات الرضا الوظيفي

■ مؤشرات الرضا الوظيفي

■ طرق قياس الرضا الوظيفي

3. الفصل الثالث : الاداء الوظيفي

■ تمهيد

❖ المبحث الاول : ماهية الاداء الوظيفي

■ مفهوم الاداء وعناصره

■ محددات الاداء ومعوقاته

■ العوامل المؤثرة على الاداء

❖ المبحث الثاني : تقييم اداء الافراد في الشركة

■ تعريف تقييم الاداء ، اهميته واهدافه

■ معايير تقييم الاداء ومؤشرات قياسه

■ خطوات تقييم الاداء

❖ المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على الاداء الوظيفي

■ الرضا الوظيفي واثره على الاداء الوظيفي

■ الثقافة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي

■ الحوافز وتأثيرها على اداء الموظفين

4. الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

يتناول إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. حيث سنتناول في هذا الفصل الآتي:

■ المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

■ المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

5. الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والملاحق

- المقدمة
- الاستنتاجات
- التوصيات
- المراجع والمصادر
- الاستبيان

الفصل الثاني :

الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

انواع ومظاهر الرضا الوظيفي

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه

نظريات الرضا الوظيفي

مؤشرات الرضا الوظيفي

طرق قياس الرضا الوظيفي

2. الرضا الوظيفي :

2.1. تمهيد :-

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية ، ان اصحاب هذه النظرية هم اول من فكروا عملياً في تفسير العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء والبذل. ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وان تراقبه بواسطة المشرفين مع تحفيزه مادياً ومعاقبته اذا قصر في انتاج الكمية المطلوبة منه .

2.2. ماهية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي اهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيراً من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ اول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل من خلال ان المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الافراد في ادائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل الامر الذي يؤكد اهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

2.2.1. مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته :-1

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي ، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان ، الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر. وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي .

✓ يعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة " . نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته . وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه .

✓ يعرف بلجن (Blegen) الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة " . نلاحظ أن بلجن عرف الرضا الوظيفي من حيث العوامل المؤثرة فيه ، حيث يرى بأن الرضا الوظيفي هو نتاج التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة. وما

¹ شاطر شفيق ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، 2010م ، ص4

يعاب على هذا التعريف هو أنه لم يحدد لم لنا طبيعة الشعور الذي يحمله الفرد لوظيفته والذي من المفروض أن يكون شعور إيجابي .

✓ يرى سترونج (Strong) أن الرضا الوظيفي هو " حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة . نلاحظ أن سترونج نظر إلى الرضا الوظيفي من نفس الزاوية التي نظر من خلالها بلجن (التعريف السابق) إليه ، حيث عرفه من حيث العوامل المؤثرة فيه ، غير أن سترونج قصر هذه العوامل على الوظيفة فقط وأهمل باقي العوامل المرتبطة بالفرد والمؤسسة وهذا شيء يعاب عليه.

✓ عرف فكتورفروم (Vroom Victor) الرضا الوظيفي بأنه " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه" . نلاحظ أن فروم نظر للرضا الوظيفي باعتباره ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله . وما يعاب على فروم هو أنه لم يشر إلى العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور.

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته عموما (الرضا العام عن الوظيفة) وللعناصر المكونة لها خصوصا (الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف ، فرص الترقية ، جماعات العمل وظروف العمل).

2.2.2. عناصر وعوامل الرضا الوظيفي :

❖ عناصر الرضا²:

اثبتت الدراسات والابحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و ان درجة رضا الافراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الاخرى و هذه العوامل يمكن تحدد بالتالي :

أ- **الرضا عن الاجر:** ويقصد به الثمن او المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية او فكرية ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 ان توافر الاجر لا يسبب الرضا او السعادة وانما يمنع فقط مشاعر الاستياء من ان تستحوذ على الفرد لكن الدراسات التي اجريت في الولايات المتحدة الامريكية والمصانع الانجليزية تشير الى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس .

ب- **الرضا عن محتوى العمل :** توصل عدد من الباحثين ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

✓ درجة تنوع مهام العمل .

✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

✓ استخدام الفرد لقدراته.

² برياح محمد الامين ،موساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، 2016، ص 5

ت-الرضا عن فرض الترقية : كلما شعر الموظف ان ما يقوم به من اعمال في محل شكر و تقدير و انه لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما اصبح راضيا اكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

ث- الرضا عن الاشراف: تشير الدراسات التي أجريت على نمط الاشراف الذي يتبعه الرئيس مع رؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي ، و أوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه و بين رؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم رؤوسيه ،هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات رؤوسيه و مشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم . و يتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية :

✓ إظهار روح الصداقة في العمل.

✓ تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره.

✓ مساندة العمال و تقديم يد العون لهم.

✓ وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر.

✓ الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية.

✓ المعاشية السلمية في العمل بين المشرف و العمال

ج. الرضا عن جماعة العمل: اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها و مع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فانه لا بد و سيرضى عن عمله و ربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

ح.الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية و الرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات الى ان درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

❖ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:-³

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه .

أ-العوامل التنظيمية :

✓نظام العوائد :

تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل :-

³ مرجع سابق ، ص 7

■ **الاجر:** إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه .

■ **الحوافز:** الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب .

■ **الترقية:** يقصد بالترقية تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها . ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي .

✓ السياسات التسييرية :

■ **نمط الاشراف :** يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الاشراف ورضا العاملين وان معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم .

ان نمط الاشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمروؤوسيههم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول الى الاهداف التنظيمية فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية) الفوضوية والديمقراطية وجل التجارب تؤكد على ان افضلها واكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ انسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص ،حرية الرأي ،المساواة امام القانون ، العدالة والتعاون ، في حدود الاهداف التنظيمية .

■ **قيم وأهداف المنظمة :** كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

■ **سياسة المنظمة :** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة ،التكامل، الاستقرار و توافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

✓ ظروف العمل :

■ **ظروف العمل المادية:** بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة ، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

■ **الظروف الاجتماعية (جماعة العمل) :** يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة. و يشير جمال الدين محمد المرسى الى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة ، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي .

■ **محتوى العمل :** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها.

■ **ساعات العمل (برنامج العمل) :** يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من يفضل ليلاً ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا . وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثراً بالغ الأهمية على رضا العاملين وان كانت مدة العمل متفق عليها فلا بد من ادخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً وعضوياً.

بـ- العوامل الذاتية :

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم اقرب الى الرضا او الاستياء ومن اهم هذه المسببات ما يلي :

✓ **احترام الذات :** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون اقرب الى عدم الرضا عن وظائفهم .

✓ **تحمل الضغوط :** كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا ان يفقدوا رضاهم الوظيفي.

✓ **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره ، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

✓ **الرضا العام عن الحياة :** يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في وظائفهم اما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة الى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية .

2.2.3. أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي :

❖ أنواع الرضا الوظيفي :⁴

ينقسم الرضا الوظيفي الى نوعين رئيسيين هما :

- 1) **الرضا العام عن العمل**: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راضي ام غير راضي هكذا على الاطلاق ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل اكثر من غيرها ولا مقدار ذلك فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها اصلاً بيد انه يفيد في القاء نظرة عامة على موقف العامل ازاء عمله.
- 2) **الرضا النوعي** : ويشير الى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حده وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة ، الاجور، الاشراف ، فرص الترقى ، الرعاية الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء .

❖ مظاهر الرضا الوظيفي:⁵

بما ان الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صوراً او مظاهر تكشف عن وجوده وهي كالتالي :

- ✓ **الانتاجية المرتفعة** : هو اول مظهر برهنت على وجوده مدرسة العلاقات الانسانية بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة اما باليوم او بالاسبوع و بالإضافة الى الكمية نتكلم عن الجودة ايضاً فمظاهر الانتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا الفرد عن عمله وعن المنظمة التي يقضي فيها اغلب اوقاته.
- ✓ **انخفاض معدل الغياب** : ارتفاع معدل الغياب يعد مظهراً لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده بالعمل اكثر من الرضا الذي يحصل عليه اذا تغيب عن العمل فهنا يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر دائماً الى العمل والعكس صحيح.
- ✓ **قلة الشكاوي** : تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر او عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته وقد تكون هذه الشكاوي فردية او جماعية وتعبر عن واقع حقيقي او وهمي وفي هذه الحالة على الادارة ان تعالج اسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوي موضوعياً لان تجاهلها قد يؤدي الى تفاقم الحالة ويصبح من الصعب معالجتها.
- ✓ **انخفاض درجة المقاومة للتغيير** : في ظل العلاقات الانسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورة واشكاله وانواعه لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من امكانية معارضة مشاريعهم.

⁴ محمد عافشامان العنزي ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت ، 2017، ص 31

⁵ مرجع سابق ، ص36

2.3. نظريات الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه :

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، ووضع اسس لقياسه و مؤشراته لدى العاملين، و في هذا المبحث سنحاول التوجه و عرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤشراته.

2.3.1. نظريات الرضا الوظيفي :

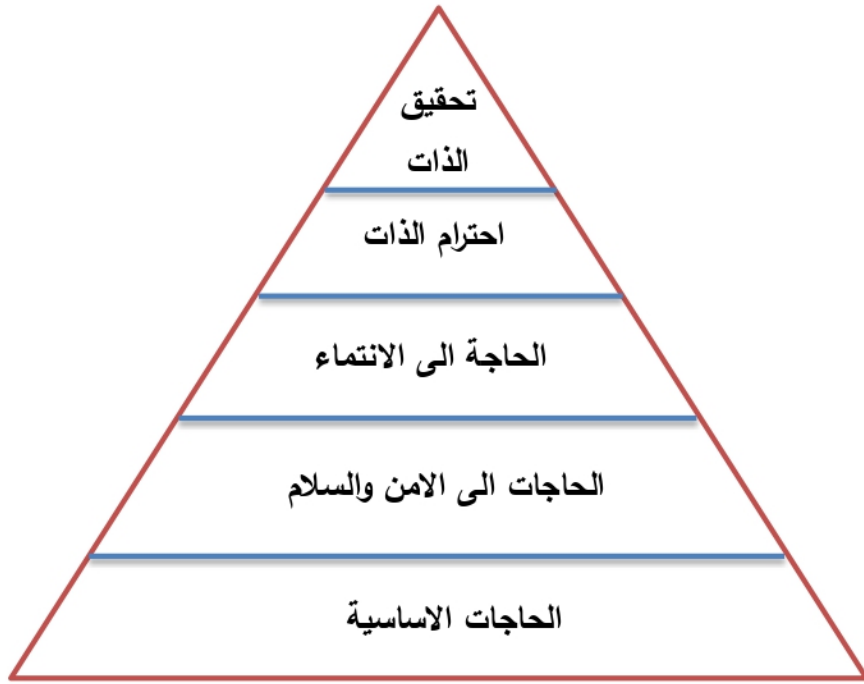
حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، و مما لا شك فيه ان هذه النظريات قد ارسيت مبادئ هامة و اساليب فنية وافكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض اهم هذه النظريات على النحو التالي :

1. نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Masloue) :⁶

تعد النظرية الإنسانية او ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات ، من أشهر نظريات الدافعية و اكثرها شيوعا منذ ان تم تطويرها عام 1943م ومن ثم نشرها في عام 1945م، عمد نشر أبرام ماسلو كتابه «الحافز والشخصية» و ترى هذه النظرية التي اوضحت ان دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، و انما ثمة دوافع اسمى من ذلك لا تقل اهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، و ان حاجات الافراد يمكن ان يتم ترتيبها على شكل هرم، في اشارة الى الاسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الافراد ويتم الانتقال من مستوى الى اخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو اذا ما اريد اشباعها وهذه الحاجات يمكن ان تندرج الشكل التالي :

⁶ احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، 2011 م ، ص 218

الشكل رقم (1-2) :سلم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر : احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 2019

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها ابرام ماسلو كالآتي :

- ❖ **الحاجات الاساسية (الفيولوجية) :** تتضمن الحاجات الاساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة الى الطعام ، الماء ، الهواء ، النوم ، والكساء وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الافراد الى الاجور والحوافز المادية بأنواعها ، الوجبات الغذائية ، واوقات الاستراحة.
- ❖ **حاجات الامن والسلامة :** وتتمثل حاجات الامن والسلامة في حاجة الفرد الى الامن والحماية بما في ذلك حماية نفسية من الاخطار التي تهدد حياته او تهدد مستقبله او مستقبل أسرته وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات : الحاجة الى الامان الوظيفي في المدى القصير (انهاء الخدمة) او في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة) ، الحماية من الاصابات والحوادث في العمل.
- ❖ **الحاجات الاجتماعية :** وتعرف ايضاً بالحاجة الى الانتماء ، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الاسرة او الجماعة او الوطن ، والحاجة الى الصداقة والحب ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الافراد الى الانتماء الى جماعات العمل الرسمية او الجماعات الغير رسمية ، الانتماء الى المنظمة ، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

❖ **الحاجة الى الاحترام** : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة او الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، و الاعتراف من قبل الآخرين . و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال او مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

❖ **الحاجة الى تحقيق الذات** : وهي من اصعب انواع الحاجات، و تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها ، و التعبير الى اقصى حد عن المهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الابداع و النمو للأفراد ، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي .

2. نظرية ذات العاملين (Two -Factor Théory) :⁷

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

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناءً على دراسة اجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الاسباب التي ادت الى هذا الشعور من خلال هذه الدراسة وجد ان هناك عوامل يمكن ان تصنف ضمن مجموعتين الاولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة اما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.

ان نظرية هرزبرج تحتوى على مجموعتين من العوامل هما :

- **المجموعة الاولى "العوامل الدافعة"** : وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها الى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي اما في حالة غيابها فإنها تؤدي الى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وانما على حياد وتوجد امثلة عديدة من هذه العوامل مثل : الانجاز ، المسؤولية ، التقدير ، التقدم الوظيفي ، النمو الشخصي ، محتوى العمل .

- **المجموعة الثانية "العوامل الوقائية"** : وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها الى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي . اما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي الى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وانما تؤدي الى الحياد وتوجد امثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل ، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل ، الاشراف والاجر . وعلى الادارة ان تهتم بكلا المجموعتين وتدرک التأثير المختل لكل منهما على الرضا او عدم الرضا الوظيفي .

⁷ برباح محمد الامين ،موساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، 2016، ص 17

3. نظرية التوقع (Expectancy theory):⁸

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor H. Vroom) في منتصف الستينيات من القرن العشرين ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث وقد طورها في أواخر الستينيات مفكرون بارزون أمثال بورتير (Lyman W. Porter) وإوارد لولر (Edward F. Lawler).

وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد وأشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.

و بعبارة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي:

أ. **الجاذبية للمنفعة** : وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

ب. **الارتباط بين الأداء و المكافأة** : و هي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء .

ت. **الارتباط بين الجهد و الأداء** : وهي الاحتمال المدرك للعاملين ، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء. وتفترض نظرية التوقع الآتي:

- ✓ يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.
- ✓ يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.
- ✓ يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

4. نظرية القيمة (Value Theory) :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Edwin Loucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدداً وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن عمله ، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلاً ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريد.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

⁸ مرجع سابق ، ص 19

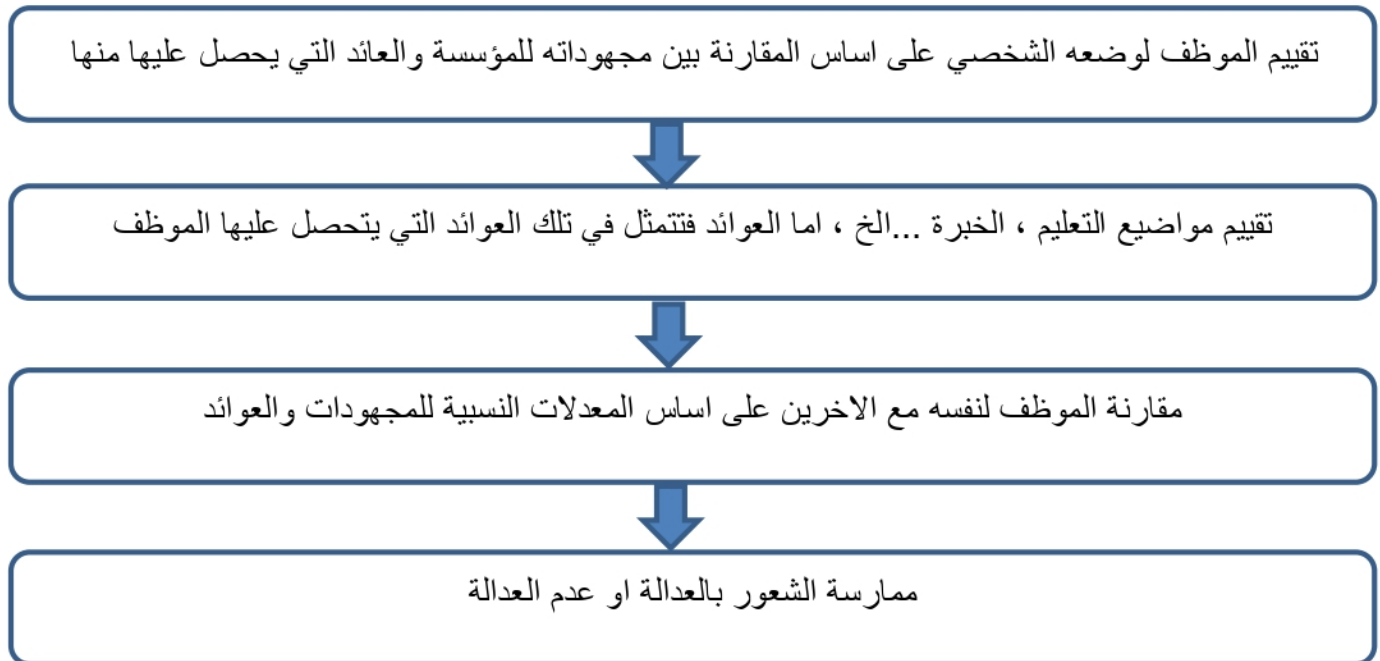
والنقد الموجه لهذه النظرية انها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيد الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند انجاز المهام الموكلة اليه.... الخ ، وكأنه ما يحركه الا العوائد وما يشعره بالرضا الا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا او ما يتحصل عليه اكبر من ما يريد ويقول ادوين لوك ان كل عنصر يكون ذو قيمة واهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي .

5.نظرية العدالة (Equity Theory) :

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (stacy adms) وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي ان درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن ايضاً بين المجهودات التي يقدمها الاخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقاً لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2) : خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص216

يتبين من الشكل السابق ان ادمز اعتمد في تفسيره لعملية ادراك العدالة على الثنائية " مجهودات ، عوائد " ، حيث تمثل المجهودات مختلف الامكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة

خاصة مثل : التعليم ، الخبرة ... الخ ، اما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل : الاجور ، العلاوات ... الخ ، او معنوية مثل : التقدير ، الشكر والتكريم ... الخ .

وتترتب عملية ادراك الموظف للعدالة بداء الخطوة الاولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على اساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها اثر تلك المجهودات ، الآخرين على اساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل وعلى اساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الاخيرة للشعور بالعدالة او عدم العدالة .

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم أي انه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته صفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة ، وهذا مادام ان عوائده على الاقل لم تتغير كما ان المجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير اما اذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى الى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية :

✓تقليص مجهوداته في العمل .

✓تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

✓تغيير ادراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف ان عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.

✓تغيير الادراك الذاتي ، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي فالموظف قد يرجع ان عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة .

ومن هنا فان واجب الادارة تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي الى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي الى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الاداء وجودته اما اذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل : التغيب عن العمل .

6.نظرية اكس (X) واي (Y) لدوغلاس ماكريجور :

قدم العالم دوغلاس ماكريغور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات اساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسمها نظرية اكس(X) و اي(Y)،و ان هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين.

❖ نظرية اكس(X) : وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات اهمها:

- الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الانسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل.

• العقاب او التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفع الانسان الى العمل.

• لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الانسان لكي يعمل.

• الاجر و المزايا المادية الاخرى هي اهم حوافز العمل.

وعلى اساس هذه الافتراضات اتخذت الادارة التقليدية الخطط و الاساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، و جعلت التهديد و الاشراف المحكم على العاملين وسائلها، و هذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الافراد اثبت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات التي تم الصاقها بالبشرية وجاءت بان هذه صفات البشر الموروثة ولا من طبائعه بل انها اهدار لما تنتجه الادارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

و من هنا فان العمالة المؤقتة كأفراد اذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم ومدى انتمائهم للعمل ، بل وللمؤسسة التي يعملون بها ويصبحون ادوات معطلة للعمل وهذا عكس ما يريد الوصول اليه وهو ان يصبح هؤلاء اداة قوية في العمل ويستفاد من طاقتهم وافكارهم بما يعود بالنفع عليهم وعلى الانساق الاخرى التي يتعاملون معها .

❖ **نظرية واي (Y) :** هذه النظرية الى جانب ايمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات اخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني وهذه الافتراضات :

• ان الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة .

• ان الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، اذ ان العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من اجل انجاز الاهداف التي التزم بها .

• ان العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.

• يعمل الانسان املا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، و ان كان اهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و اشباع حاجة تحقيق الذات .

وبالنظر الى هذه النظرية (Y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد انها اكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) وذلك لان نظرية (Y) ترى ان الافراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية ويجاد نوع من الابداع والرغبة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى الى تحقيق ذاته وتحقيق الاهداف المتفق عليها واكثر انتماء للعمل والمؤسسة وهذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل على المجتمع كله .

2.3.2. مؤشرات الرضا الوظيفي :⁹

تتجسد حالة الرضا او عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالأضراب ، التمارض ، الشكاوي ، اضافة الى الغياب ودوران العمل ، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي الى انخفاض انتاجها وتدهور اداءها وتسبب بشكل او بأخر تكاليف اضافية في شكل مباشر او غير مباشر (تدريب وتأهيل الافراد الجدد) .

ان مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين :

● ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد احد الظواهر السابقة مما يؤدي الى ارتفاع التكاليف.

● ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات .

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الافراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي لذا يجب على الادارة تدارك الامر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا افرادها للحد ما امكن من تراكم التكاليف الخفية وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في :

✓ الوصول المتأخر الى والمتكرر الى مكان العمل .

✓ تدهور الانتاجية.

✓ التمارض لتسهيل عملية الغياب.

✓ اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظراً لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وابرار درجة التكامل بينها أي مدى اعتمادها كمؤشرات اساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1. التمارض : ان حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن اجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجئ الفرد الى ظاهرة التمارض وتعني لنا اظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة وهذا السلوك ما هو الا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

2. كثرة الشكاوي : ان الاستياء من طرق المعاملة او الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين الى رفع شكاويهم كتابياً او شفهيًا لرؤسائهم فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الامر الذي يتوجب اخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

3. الأضراب : مما لا شك فيه ان حدوث الأضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل ، العلاقات الانسانية) ، لذا يعد اهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح فالأضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

⁹ مرجع سابق ، ص 24

4. اللامبالاة والتخريب : ان الانسجام والتوافق بين الفرد واعضاء المؤسسة يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته ، الامر الذي يدفعه ويوجهه الى بذل الجهد اللازم في عمله اذن هو راض الى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات وبغيا ب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة اشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل اذا يلجأ الى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الانتاج مثلاً مما ينتج عنه انتاج ذو نوعية رديئة.

5. الرضا عن العمل والاصابات : تعد الحوادث والاصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله وبالتالي انعدام الدافع نحو اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في انجاز المهام الموكلة اليه ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والاصابات فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث . فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون اقرب الى التعرض من الاصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا ، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل وفي المقابل نجد فروم يذكر ان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله .

2.3.3. طرق قياس الرضا الوظيفي :¹⁰

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق اسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الاهمية ، كونه يمثل احد اهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات وما يدل على ذلك سعي الباحثون الى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يما تأثيره عليه مما يسهل من معالجة النقص المادي او المعنوي المؤثر في الرضا ، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ومقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل .

1. المقاييس الموضوعية :

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة) وبالنظر الى اسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا او عدم رضا العامل فعلى سبيل المثال لا الحصر قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا .

✓ **معدل الغياب :** قبل التطرق الى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعنى عدم حضور العامل الى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل أي انه مدرج في جدول العمل اما اذا كان العامل في اجازة رسمية او في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً ، والمعروف ان القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الانسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الابداع والانتاج والابتكار الذي يحتاج لدرجة

¹⁰ مرجع سابق، ص 27

ما من صفاء الذهن وهدوء النفس وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا ن العمل وتجدر الاشارة ايضاً الى ان حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها الى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها ، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الاسباب ورغم انه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب الا انه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الامريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع ايام الغياب للافراد}}{\text{عدد ايام العمل} \times \text{متوسط عدد الافراد}} \times 100$$

حيث :

- **مجموع ايام الغياب للأفراد :** يعبر عن مجموع ايام الغياب لجميع الافراد العاملين .
- **متوسط عدد الافراد العاملين :** ويمثل متوسط عدد العاملين في اول الفترة وعدد العاملين في اخر فترة .
- **عدد ايام العمل :** تمثل عدد الايام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب ايام العطل الاسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

✓ **ترك الخدمة :** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد ، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل ، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على اساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوماً على العدد الاجمالي لعدد الافراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالاتي :

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

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب ، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل مشكلات دون تحليل اسبابها او وسائل علاجها ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات اكثر تفصيلاً عن اسباب ترك الخدمة ، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب اعلانه ترك الخدمة او تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الاسباب الحقيقية لترك الخدمة.

✓ **معدل الامن والسلامة المهنية :** تحسب معدلات الاصابة والامراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الافراد عنها فارتفاعها يعكس حالة اللا رضا لدى الافراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الافراد عنها.

2. المقاييس الذاتية :

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

✓ **طريقة ليكارت (Likert) :** يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ويمثل هذا المقياس خمس اجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة وتشمل الاجابات مايلي :

☐	اوافق بشدة
☐	اوافق
☐	لم اقرر
☐	لا اوافق
☐	اعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل اجابة من الاجابات الخمس السابقة رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من اجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي :

- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظراً لأنها لا تحتاج الى محكمين خبراء في الميدان.
- ان طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات امام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.
- ان الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة عن المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.

✓ **طريقة هرزبرغ (Herzberg) :** تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للمفحوص والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال السنة اشهر الماضية .
- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال السنة اشهر الماضية .

✓ **طريقة ثرستون (Thurstone)** : وضع كل من Chave et Thurstone عدداً من العبارات بينها فواصل او مسافات متساوية عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل اقصى الدرجات الايجابية وانها تمثل اقصى الدرجات السلبية ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الاخرى بين هذين الطرفين.

✓ **طريقة اوزجود (osgood)** : يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوى كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه ان يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي .

✓ **طريقة جثمان (Guttman)** : حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج يحقق فيه شرطاً هاماً هو انه وافق الفرد على عبارة معينة فيه فمعناه انه وافق على العبارات التي هي اذا ادى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها ويلاحظ ان هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن ان توضع فيها عبارات قابلة للتدرج او التدرج بحيث يتحقق الشرط الاساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبياً ومن الملاحظ ان هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه ان يعبر لفظياً عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لاشعوري وفي هذه الحالات يستعان بوسائل اخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.

الفصل الثالث :

الاداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الاول : ماهية الاداء الوظيفي

مفهوم الاداء وعناصره

محددات الاداء ومعوقاته

العوامل المؤثرة على الاداء

المبحث الثاني : تقييم اداء الافراد في الشركة

تعريف تقييم الاداء ، اهميته واهدافه

معايير تقييم الاداء ومؤشرات قياسه

خطوات تقييم الاداء

المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على الاداء الوظيفي

الرضا الوظيفي واثره على الاداء الوظيفي

الثقافة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي

الحوافز وتأثيرها على اداء الموظفين

3. الاداء الوظيفي :

3.1. تمهيد :

يعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المؤسسة ، حيث تتوقف كفاءة اداء اي مؤسسة و في اي قطاع كانت على كفاءة اداء مواردها البشرية ،والتي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية، و حتى تضمن المؤسسات هذا تقوم ادارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم اداء العاملين، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت و تبلورت اكثر فاكثرت مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و اصول، يشرف عليها افراد مدربون على ادائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمي و موضوعي .

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ادائها وما تحققة من انجازات بما يصل اليه غيرها من المؤسسات الاحسن اداء، وان الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان و تأكيد تحقيق الاهداف التي نشأت من أجلها ، والسبيل الاساسي لذلك هو تخطيط الاداء ، و توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الاداء العالي ، اضافة للمعلومات و الارشادات و المعايير الضرورية لقياس و تقييم الاداء الكلي للمؤسسة.

3.2. ماهية الاداء الوظيفي :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ،والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى .

3.2.1. مفهوم الاداء وعناصره :

❖ مفهوم الاداء ¹¹:

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

يعتبر مفهوم الأداء "عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما يعبر مفهوم الأداء "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها " .

و يعبر الأداء ايضا عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة ، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ".

¹¹ مرجع سابق ، ص44

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه : " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم اداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة ".

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

أما التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nickolas) عن الأداء : " أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ".

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالاداء مؤشري الكفاءة والفعالية ، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب .

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة اضافة الى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الاداء من حيث الكم والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة .

❖ عناصر الأداء¹²:

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي :

أ. **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

¹² حسين محمد حراشة ، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي ، 2011م ، ص92-93

ت. **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة ، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :

• **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

• **نوعية العمل** : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

• **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

• **المثابرة والوثوق** : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها ، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

3.2.2. محددات الاداء ومعوقاته :

❖ محددات الاداء :¹³

ان الاداء الوظيفي هو " الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات ، وادراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو انتاج موقف يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد " ولهذا نجد ان محددات الاداء تتوضح في :

• الجهد المبذول من طرف الفرد.

• القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

• مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته .

✓ **الجهد** : يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

✓ **القدرات** : تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه.

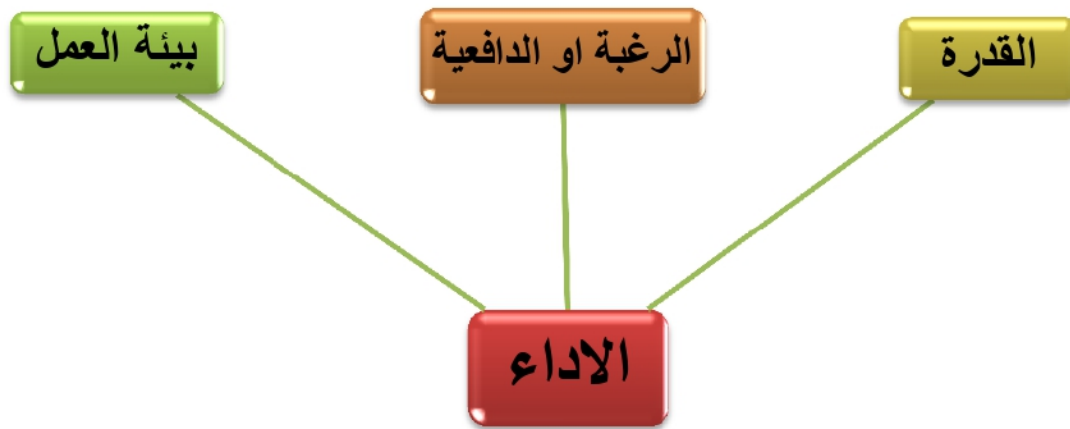
✓ **إدراك الدور(المهمة)** : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء ، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجه في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

يرى البعض الاخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة ، القدرة و بيئة العمل :

¹³ حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية ، 2001م، ص210

- **الرغبة :** هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :-
 - ✓ اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .
 - ✓ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.
- **القدرة :** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء و تتألف بدورها من محصلة :
 - ✓ المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - ✓ مدى وضوح الدور.
 - ✓ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عمله او مهارة استخدام المعرفة.
- **بيئة العمل :** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات و الادوات المستخدمة ، و اخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين .



❖ معوقات الاداء : 14

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها اداء العامل و من اهمها : الاضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا ان هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على اداء العامل و انتاجيته، و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه و قدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على يمارسه من عمل، بالإضافة الى ظروف العمل الاجتماعية. و يجب النظر الى هذه العوامل على البيئية على انها مؤثرات على الجهد ، القدرة والاتجاه . فعلى سبيل المثال : اي

¹⁴ مجدي احمد عبدالله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، ص187

عطل في اي آلة او جهاز يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل كما ان السياسات الغير واضحة او نمط الاشراف السيئ يمكن ان يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود ، اضافة الى ان النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد ، لذا فانه من اكبر وأهم مسؤوليات الادارة نجد :
✓ توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين .

✓ توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الاداء بما يمكن من تحقيق اداء جيد.

3.2.3. العوامل المؤثرة على الاداء :¹⁵

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الابداعات...فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها ، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة ، قد يبدو عسيراً ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقيادتها الى النجاح بوضع اطار يشرح بعض اسباب الفشل والنجاح في المنظمة . من اهم العوامل المؤثرة على الاداء نجد :

1. الاداء وصاحب العمل :

تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى .
ظهر مفهوم "صاحب العمل" (L'entrepreneur) يشير الى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستتبط من التشكيلة الاجتماعية - الاقتصادية ويمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة وللاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل ، عموماً لا توجد خصائص عامة ، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التمييز في رقم أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج والكفاءة .

2. الاداء وتدخل الدولة :

يعود مشكل الأداء كذلك الى تبعية المنظمات للدولة ، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة المنظمات وتهمل حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي . قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضاً لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها لمستهلك . لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون الى اقتراح خوصصة المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء ، لا يمكن التسليم بأن الخوصصة هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100% كما ان المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل رغم وجود حظوظ اكبر للنجاح في القطاع الخاص.

¹⁵ بلقلم مصطفى + بوشعور راضية ، تقييم اداء المنظومة المصرفية الجزائرية ، 2014م، ص 79-82.

3. الأداء والمؤسسات المالية :

جميع التحليلات في هذا المجال تبرز ان احد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر (Le risque) ولأداء المنظمات ، وهذا يرجع الى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات انجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا في حين ان نفس هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية . (أكيد ان المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل للطرق ولأرضية الاستعمال) .

ان النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يبعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة ، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية ، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الاموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض. رغم الاصلاحات المالية المنتهجة ، تبقى النتائج مؤسفة لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك وإظهار قدرات الإبداع المالي ، وسرعة دوران النقود الائتمانية والفعالية التنظيمية كلها محددات اساسية لأداء .

تعاني الانظمة البنكية من مشكلتين هما :

✓ عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.

✓ تسيير بنكي قليل الكفاءة .

ولذا تتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر ، وبالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب انخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك والمحيط الاقتصادي.

4. الأداء والشراكة :

إن إنشاء منظمات بين مسيرين وطنيين وآخرين أجانب، بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة ، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية .

5. الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية :

تقترح نظرية رأس المال البشري إن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي ، حيث يرجع بعض الإقتصاديين ضعف التسيير الى ضعف مستوى التعليم ولذا يجب تحديد نوع واسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الاسلوب التسييري.

اثبتت الدراسات الآن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية وهذا ما يتطلب اعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال واخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية ، حيث نوqشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية والتقنيات الكمية لتقدير فرص الاستثمار يقود الى قرارات عقلانية ، من بين هذه الأساليب نجد : القيمة الحالية الصافية ، معدل المردود الداخلي...

3.3. تقييم اداء الافراد في الشركة :

ان تحديد مفهوم الاداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد اهميته اذا كان لا يهدف اساسا الى معرفة كيفية تقييمه ، و من هنا فان هدفنا من هذا المبحث هو لقاء الضوء على المقصود بتقييم الاداء ، اهميته ، اهدافه ، معايير تقييمه ، مؤشرات قياسه و كذا خطوات تقييمه.

3.3.1. تعريف تقييم الاداء ، اهميته واهدافه :

يعد تقييم الاداء من مهام المورد البشري وهذا الاخير يعتبر مصدر الاداء في المنظمة ، و افضل المنظمات و انجحها هي التي تضع منهاجاً لإدارة العاملين على كل المستويات و المحافظة عليه، منه سنحاول في هذا المطلب اعطاء تعاريف لتقييم اداء المورد البشري و تحديد اهميته.

❖ تعريف تقييم الأداء : 16

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الاداء ، ولكنها تؤدي الى نفس المعنى فقد جاء في اللغة ان تقييم الاداء اهم من تقويم الاداء لان التقييم اعم من التقويم فبالرجوع الى اصل كلمة التقويم لغة نجدها تعني " قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم " فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء حيث يقال قوم بمعنى ثمن او ازال العوج نجعله مستقيماً فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الاداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموه بتقييم الكفاءة الا اننا نرى ان خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها ، فهي عملية مخططة ومستندة الى قواعد واساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي . كما انها عملية ايجابية لا تسعى الى كشف العيوب والاختفاء بهدف ايقاع العقوبات على الموظفين وهي عملية حركية ومستمرة وان كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة.

ويمكن تعريف تقييم الاداء على انه " عملية تقدير اداء كل من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى الاداء وتنفيذ العملية لتحديد فيما كان الاداء جيد ام لا ، او في اية مجالات هذا الاداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المستندة للفرد او جهوداً او سلوكه".

كما يعرف بأنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادي ، لتجرى مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون وذلك استناداً الى عناصر ومعدات تتم على اساسها مقارنة ادائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في مناصب عملهم ". كما يعرف ايضاً بأنه " الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور ، الحوافز، الترقيات، النقل ، الجزاءات والتكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقاً لمعايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات المناسبة.

¹⁶ برياح محمد الامين ، موساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، 2016 ، ص51

كما يعرف كذلك " عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً".

ويعرف آخرون بأنه " عملية دورية منتظمة يقو بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة ، ومقارنتها بمعدلات الاداء القياسية المعدة سلفاً . وهي فعالية تتطلب من مدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير اداء الافراد العاملين معه".

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم اداء المورد البشري ، الا انها تلتقي في نقطة واحدة وهي " قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها".

وقد ينصرف تعريف تقييم الأداء الى انه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الاهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح ان عملية تقييم الاداء عملية مستمرة وتسمى الى كشف نقاط القوة والضعف اداء المورد البشري كما انها تشمل كل من اداء العاملين وسلوكهم اثناء اداء اعمالهم .

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول ان " تقييم اداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما اذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب او الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية ، او مهارات فنية ، فكرية او سلوكية".

❖ اهمية تقييم الأداء: 17

يخلق تقييم اداء الموظفين الاجواء الادارية القادرة على متابعة الانشطة في المنظمة والتحقق من مدة التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل وتتجلى اهمية الاداء من خلال ما يلي :

1. تخطيط الموارد البشرية : ان فعالية التقييم واسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الاداء دورياً او سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه ان يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم اداء الافراد الموظفين.

2. الأداء وتطويره تحسين : ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد والموظفين لديها ، ثم ان هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الادارة وهذا من شأنه ان يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل افضل ، اما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) او الإداري فإن الادارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه ان يؤثر على

¹⁷ خضير كاظم حمود ، ادارة الموارد البشرية، 2007م، ص 152.

الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها مما ينعكس ايجابيا على مستوى الاداء العام للموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لاشك فيه ان التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة إذ ان الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وانما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء الموظفين في المؤسسة .

4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : نظراً لان التقييم العادل للأداء من شأنه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .

5. استخدام عمليات النقل والترقية : ان تقييم الاداء من شأنه ان يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الادارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع او مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الاداء . وهذا ما يجعل الادارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية او النقل او الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الاداء.

6. معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم اداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكان الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات ... الخ ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف ايضاً في المعدات والاجهزة والآلات أي ان التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين او تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات التي يمكن ان تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

❖ اهداف تقييم الاداء:¹⁸

ومن هنا يمكن القول ان برنامج تقييم اداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما :

✓ **هدف اداري :** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

✓ **هدف تطويري :** وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف ، بالإضافة الى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

في الواقع ان معظم المؤسسات تدعي ان برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هذين الهدفين معاً، لكن في الحقيقة ان معظم هذه برنامج تخدم الهدف الاداري بالدرجة الاولى وعموماً فان تقييم اداء العاملين يهدف الى ما يلي :

• العدالة و الدقة في المكافآت.

• تحديد الافراد الممكن ترقيةهم.

¹⁸ نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، 2010م ، ص 337-338

- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين .
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي.
- تحديد الاهداف الخاصة بالأداء.
- تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات ادائهم.
- المساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية.
- تحديد نقاط الضعف في اداء العاملين و مدى حاجتهم الى التدريب مثلا و في أي المجالات تحديداً ، وفترة التدريب وكذلك الجهة التي تقوم بعملية داخل المؤسسة او خارجها.
- تحديد الى اي مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع امكانياته و مدى امكانية نقله الى وظيفة اخرى.
- تحديد الافراد الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة التي المؤسسة في حاجة اليها مستقبلا (مثل النقل الى فروع بالخارج او ارسالهم لفتح اسواق تصدير او التعاقد) .
- تحديد مدى امكانية ترقية الافراد الى درجة وظيفية اعلى في حالة كفاءة الاداء و السلوك معا .
- وضع العامل نفسه امام تقييم رؤسائه قد ساعد على بيان نقاط الضعف و اهمية بذل المزيد من الجهد او التغيير للسلوك الافضل .
- ربط السلوك بالمكافآت يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافآت او الحوافز..الخ.
- ومن البديهي ان تحديد الاهداف يعتبر من الامور الهامة ، ولقد اثبتت الكثير من الدراسات ان اسباب فشل الكثير من انظمة تقييم الاداء يرجع لعدم تحديد اهدافها مسبقا او عدم الدقة و الوضوح.

3.3.2. معايير تقييم الاداء ومؤشرات قياسه :

هناك عدة اساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة . فقد استخدمت عدة معايير للتقييم وسوف نتطرق لكل من معايير تقييم الاداء ومؤشرات قياسه من خلال هذا الطلب :

❖ معايير تقييم الأداء :¹⁹

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي او الانشطة او نتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب ان يكون عليه الاداء حيث ان هناك تصنيفات عديدة اهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على اساسها تقييم الاداء الى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي :

¹⁹ رحمة بن ابراهيم ، دور راس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، 2013م ، ص53-54.

1. معايير مالية : وهنا يتم تقييم الأداء بناءً على معايير مالية محددة مسبقاً من قبل المنظمة وان هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الاداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على ارض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي :

■ معدل العائد على الاستثمار في المنظمة.

■ حجم المبيعات.

■ الحصة السوقية مقارنة مع اقرب المنافسين للمنظمة.

■ الارباح المحققة في المنظمة.

■ معدل نمو المبيعات الاجمالية.

2. معايير غير مالية : هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الاداء وهنا لا توجد ارقام او كميات لمعرفة الاداء سواء كان ناجحاً ام لا ، ولكن هناك وسائل اخرى يتم من خلالها تقييم الاداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة الى ان المعايير الغير مالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الاداء . ان هذه المعايير غير الملموسة تستخدم في غالب الأحيان من اجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الاحيان المؤشرات او المعايير المالية إبرازها وبيانها وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ومن المعايير الغير مالية ما يلي :

■ تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

■ تقييم الاداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم.

■ تقييم الاداء من حيث مستوى رضا العاملين .

■ تقييم الاداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع.

■ تقييم الاداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة.

■ تقييم الاداء من حيث مستوى رضا العاملين.

■ تقييم الاداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات.

■ تقييم الاداء من حيث قدرة المنظمة على التعليم التنظيمي.

■ تقييم الاداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات سرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.

❖ مؤشرات قياس الأداء :

أ- مفهوم قياس الأداء :

يمكن تعريف قياس الأداء " Performance Measurement " على انه : "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة ، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في

الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر " هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة ، لهذا يجب ان تهتم مقاييس الاداء بأمر ثلاثة هامة هي :

✓ **الانتاجية** : التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

✓ **الجودة الشاملة** : وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

✓ **التنافسية** : تعني مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

ب. مؤشرات قياس الأداء :

ان نجاح مهمة تقييم الاداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب . وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في :

✓ **مؤشرات القياس التقليدية** : هي مؤشرات يمكن تقسيمها الى خمسة مجموعات رئيسية هي :²⁰

■ مؤشرات الإنتاج : وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الانتاجية ، وتطور الانتاج ، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

■ مؤشرات الإنتاجية : وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام .

■ مؤشرات المالية : وتشمل مؤشرات الربحية ، عائد الاستثمار ، إضافة الى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول ونسبة الديون الى صافي الملكية .. الخ.

■ مؤشرات البيع : وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات .. الخ.

■ مؤشرات أخرى مختلفة : مثل درجة التصنيع ، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ.

✓ **مؤشرات قياس الاداء الحديثة** ²¹: يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة ، مما أدى تزايد الاهتمام الى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية .

وهنا من الباحثين مثل (Kaplan et Norton) يرون ضرورة احتواء تقييم الاداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية) لان المسيرين بحاجة الى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم ، اطلاق منتجات جديدة او خدمات جديدة ، رضا المساهمين، العملاء والعمال .. الخ . وقد تم بلورة هاته المجالات الى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة اطلق عليها اسم بطاقة الاداء المتوازن.

■ **نموذج بطاقة الأداء المتوازن** : يعتبر من اهم النماذج المقدمة لقياس الاداء والاكثر شيوعا او استخداما لذلك حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تقادي اوجه القصور في ادوات التقييم التقليدية مما جعلها تتميز عن غيرها من الانظمة . فيمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الاداء المتوازن هي بأنها

²⁰ عمر ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، 2013م ، ص 66.

²¹ مرجع سابق ، ص 73

" نظام اداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

■ **لوحة القيادة :** تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء تنطلق فكرتها من تشخيص وضعية المنظمة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها من اجل تحسين الوضعية العامة . وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها انها " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة اداء النشاط الذي يمارسونه " .

وقد اضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس اخرى للأداء تعرف بالمقاييس الاساسية " Centralises Les Mesures " يمكن تطبيقها لقياس اداء المنظمات وهي تتمثل في تسليم العمليات ، صحة العمليات المتنبأ بها ، تخفيض الآجال ، الجودة ، احترام البرامج ، ادخال منتجات جديدة في الساعة ، السرعة.

3.3.3. خطوات تقييم الاداء :²²

عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا ، تتدخل فيها كثير من القوى والعوامل ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في ادارات الموارد البشرية ان يخططوا لها تخطيطاً جيداً وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق تقييم الاداء اهدافه .

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الاداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيف منها . فمثلاً حدد Gary Latham و Kenneth N.Wexley

الخطوات التالية لعملية تقييم الاداء :

■ استعراض المتطلبات القانونية .

■ اجراء تحليل الوظائف .

■ تطوير اداء التقييم.

■ اختيار الملاحظين (المقيمين).

■ تدريب الملاحظين.

■ قياس الاداء.

■ تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

■ وضع اهداف التقييم في وضوح النتائج.

■ منح الثناء او الجزاء نتيجة تقييم الاداء.

كما هناك طريقة اخرى لإعداد خطوات تقييم الاداء حيث تبدأ هذه الاخيرة بتحديد معايير الاداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الاداء مع الافراد العاملين، وبعد ذلك قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية ومن ثم يتم

²² عبدالباري ابراهيم درة ، زبير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية ، 2020، ص261.

مناقشة التقييم مع الافراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية ان لزم الامر لذلك ، وسوف نتطرق الى هذه المراحل بالتفصيل :

1. التعرف على العمل :

قبل القيام بتحديد اسس او معايير التقييم نقوم بالتعرف على طبيعة العمل المراد قياس اداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

2. تحديد معايير الاداء :

لبناء معايير معينة للأداء ولكل العمل من الاعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل العمل ستساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في اداء كل عمل نظراً الى ان معظم الاعمال في المنظمات معقدة وتتضمن ابعاداً او جوانباً عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الاداء من هذه المواصفات او الشروط ما يلي :

✓ **الثبات** : يقصد به امكانية القياس أي ان ثبات القياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق.

✓ **التمييز** : المعيار الجيد لابد وان يميز بين الافراد وفقاً لأدائهم حيث ان الهدف الاساسي لتقييم الاداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود .

✓ **القبول** : لابد وان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الاداء مقبولة من قبل الافراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير الى العدالة ويعكس الاداء الفعلي للعاملين.

3. نقل توقعات الاداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب ان يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الافضل ان تكون عملية الاتصال بطريقتين أي ان يتم نقل المعلومات من المدير الى رؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد ان تكون هناك تغذية عكسية من الرؤوسيين الى مديرهم لغرض الاستفهام عن الجوانب التي تكون غير واضحة لديهم.

4. قياس الاداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الاداء الفعلي وهناك اربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي هي : ملاحظة الافراد العاملين ، التقارير الاحصائية ، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة، الاستعانة بهذه المصادر يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الاداء.

5. مقارنة الاداء الفعلي مع معيار الاداء :

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الاداء المعياري والاداء الفعلي ، ومن الامور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الاداء الفعلي للعامل وقناعاته بهذه النتيجة

، حيث ان نتائج التقييم التي يتسلمها الافراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ، ولابد ان تتبع هذه الخطوة خطوة تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية وهي مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين :

لا يكفي ان يعرف الافراد العاملين نتائج التقييم بل من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل خاصة السلبية منها ، كما ان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبى حيث ان التقييم الصادق وكما اشارت الدراسات الى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن اداءهم اكثر مما حدده لهم المدير او المشرف المباشر.

7. الاجراءات التصحيحية :

من الممكن ان تكون الاجراءات التصحيحية على نوعين :
أ.الاول مباشر وسريع : اذ لا يتم البحث عن الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات وانما فقط محاولة تعديل الاداء ليتطابق مع المعيار ،ولذلك فهذا النوع من التصحيح وقتي.
ب.اما الثاني فهو اجراء تصحيحي اساسي : يتم فيه البحث عن اسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليلها بكافة ابعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية اكثر عمقا وعقلانية من الاسلوب الاول كما وانها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .
ويعتبر اسلوب الادارة بالأهداف "MBO Management by objective" تطبيقاً للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم.

3.4. المحددات التنظيمية المؤثرة على الاداء الوظيفي :²³

ان الاداء الوظيفي من العوامل الاساسية والتي تؤثر في انتاجية المؤسسة وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في الاداء الوظيفي ايجاباً او سلباً وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث الى ثلاث مطالب الاول الرضا الوظيفي وتأثيره على اداء الموظفين، فيما تناولنا المطلب الثاني الثقافة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي ، اما المطلب الثالث فيشمل الحوافز وتأثيرها على الاداء الوظيفي .

3.4.1. الرضا الوظيفي واثره على الاداء الوظيفي :

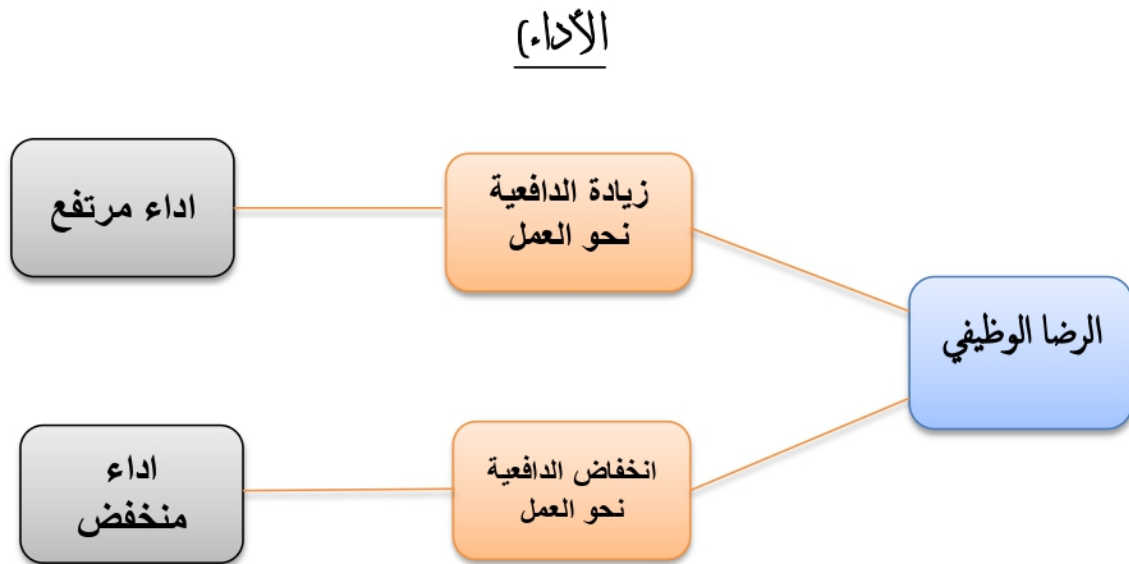
❖ كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء :

كلما ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا والاداء بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل ادائه ، خاصة بعد النتائج التي اظهرتها الدراسات التجريبية بمصنع هاوثرن والتي اكدت هذه العلاقة الوطيدة بالإضافة كذلك الى دراسات ليكرت وفي منهم بافلوف في تغيير سلوك الافراد ..، كل هذه الدراسات وغيرها اثبتت ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع معدلات الاداء كماً ونوعاً، الا في بعض

²³ برياح محمد الامين ،موساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ،2016م، ص69

الحالات الشاذة حسب رأي الباحثة مثل الافراد الذين تختلجهم عقد وامراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت وتطورت ظروفهم الحياتية والعملية ، او بعض الافراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسساتهم لسبب ما وقع في الماضي تولد عنه حقد دائم على المؤسسة وساهم في انعدام الثقة بين الموظف ومؤسسته او غيرها من الظروف الخاصة التي يمكن مصادفتها داخل مجموعة كبيرة من الحالات العادية والتي على الاغلب تتأثر بهذه العلاقة الايجابية وتتماشى معها . والشكل التالي يوضح العلاقة الاولى بين الرضا الوظيفي والاداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الاداء) :

شكل رقم (1-3) العلاقة الاولى بين الرضا الوظيفي والاداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الاداء)

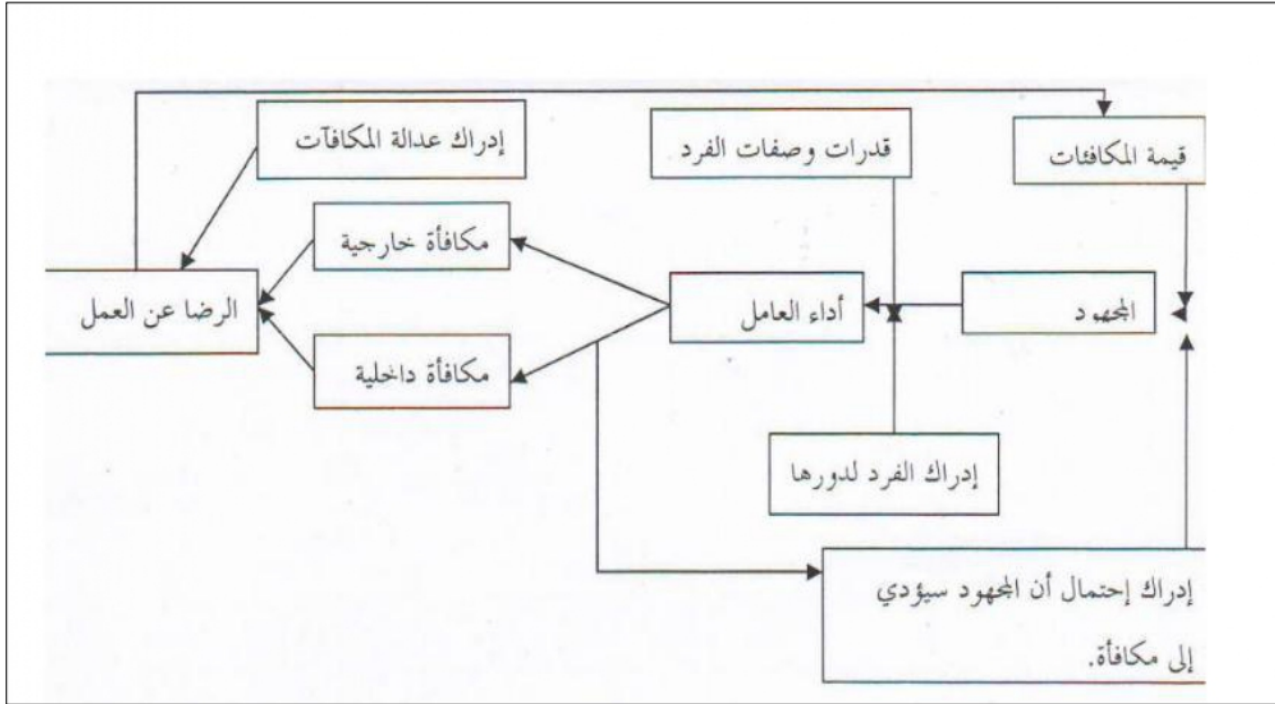


المصدر : صبيان ايمان ، ص 130

❖ كلما زاد مستوى لأداء الوظيفي زاد معدل الرضا :

هذا الاتجاه وجد الكثير من الاتجاهات من الابحاث والدراسات التي ايدها ولعل نموذج Porter Et Lawler مثال على ذلك :

شكل رقم (2-3) : علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة:



المصدر : حامد احمد رمضان بدر ، السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص228.

يعتبر هذا الاتجاه ان اداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هوم متغير تابع (عكس الاتجاه الاول) وتتضح هذه الفكرة من كون ان : الفرد العامل اذا شعر ان حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية ، الاجر ، ظروف عمل جيدة...) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الاداء فسيعمل على تحقيق اداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على ادائه. وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الاول من الشكل السابق اما عند تحقيق الفرد مستوى اداء منخفض فهذا يترتب عنه حوافز او مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون اشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض وهذا ما يشير اليه المربع الرابع من نفس الشكل .

❖ لا توجد علاقة معينة بين اداء الموظفين ورضاهم الوظيفي :

يفترض هذا الاتجاه ان العلاقة بين الرضا الوظيفي واداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير احد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما الى تغير مماثل او معاكس للمتغير الاخر . فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تتخص الموظف ، صفات متعلقة بالوظيفة ، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية.

فيمكن ان يكون الموظف في درجة عالية من الرضا ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة الى زيادة أدائه وهذا ما يشير اليه المربع الثالث من الشكل السابق واحيانا يزيد اداء الموظف باستخدام ضغط او اسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون ادائه مرتفعاً ، لكن رضاه الوظيفي منخفضاً وهذا ما يشير اليه المربع الثاني من نفس الشكل . ولقد اشارت بعض الدراسات ان الموظف نتيجة لشعوره بنقص في اشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء املا ان رفع الاداء سيقود الى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل.

3.4.2. الثقافة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي :

هناك اجماع بين الباحثين على ان للثقافة القوية دور اساسي في الرفع من انتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس حيث ان جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم الى الاتجاه نحو تحقيق الاهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق اداء متميز ، وهناك تجارب ودراسات عديدة اجريت على العديد من الشركات اكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الافراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم ومن هذه الدراسات نجد دراسة (Deal and Kennedy) حول الاداء لثمانين شركة ووجدوا ان الشركات كل من الاكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي :

- ✓ ضرورة ايمان المنظمة بفلسفة الادارة بالمشاركة على نحو واسع .
 - ✓ الاهتمام البالغ بالافراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
 - ✓ تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
 - ✓ تكريم الافراد المتميزين وتشجيعهم .
 - ✓ إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
 - ✓ وجود معايير مرتفعة للأداء.
- وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters and Watermann) عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول الى تحقيق اداء متميز وهذه المعتقدات هي :
- ✓ ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله ويجعله يستمتع به.
 - ✓ ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الافضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين .
 - ✓ الاعتقاد بقدرة الافراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
 - ✓ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
 - ✓ ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كادميين لهم مشاعر واحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
 - ✓ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة اساسية في تحسين تدفق المعلومات .

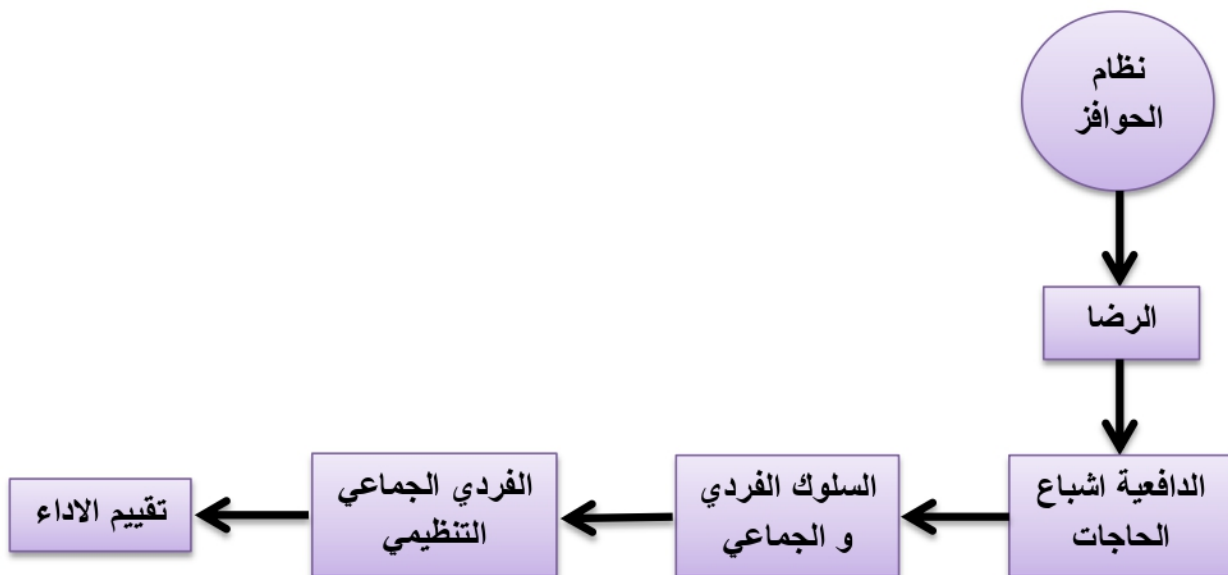
- ✓ إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال .
- ✓ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض ان المديرين يجب ان يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- ✓ الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الاساسي لسلوك الافراد داخل المنظمة.
- إضافة الى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين انه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية :
- ✓ تمتع الافراد بحرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية الامر الذي من شأنه ان يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
- ✓ إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الافراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في انجاز اعماله وتحقيق اهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه ان يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظ همم الكسالى.
- ✓ تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وافكار جديدة.
- ✓ إرساء نظام الاتصالات يجب ان يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الابداع لتحقيق الاداء المتميز.
- ✓ ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية .
- ✓ ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن ان تولده من ثقة بين الافراد بعضهم ببعض وبين الافراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم وتقانيهم في اداء اعمالهم وتحقيق الاهداف المسطرة .
- ✓ رغم كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على اداء الموارد البشري ، الا ان الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة .
- إضافة الى ذلك فإن هناك اوجه اخرى لتأثير ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي :
- ✓ ان ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من اشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- ✓ ان ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين الى هوية اجتماعية .
- ✓ تساعد الموظفين على فهم الاحداث التنظيمية فيصIRON قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم ان يعملوا.

✓ من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصلوا الى مستويات اعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق اداء مرتفع .

3.4.3. الحوافز وتأثيرها على اداء الموظفين :

يقوم الاعتماد بأن الحوافز ترفع الاداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بان الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها. وبصفة عامة يمكننا القول ان الناس يتجهون الى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه ، فمن الممكن إذن ان يكون توقع المكافآت حافز قوي لإثارة مستوى السلوك والاداء الوظيفي او يدفع الى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل ، زيادة على ذلك فإن للحوافز اهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي ، كما انها تشبع الحاجات وتؤدي الى تعلم انماط البديلة فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة ، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين او يتغير اتجاهه او يتم اكتساب انماط سلوكية جديدة جزئياً على اساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الاجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب افضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الاجر والاداء المباشر ، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد اجمالي دخله) ، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل اساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والاداء . وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والاداء :

الشكل رقم (3-3) العلاقة بين الحوافز والاداء



المصدر : بشار يزيدي الوليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، داره الراية للنشر، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص149.

وحتى يمكن للحوافز ان تؤثر على الاداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والاسس من بينها :
المساواة ، القوة ، نوع الحاجة ، وعدالة التوزيع . ويمكن القول ان الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في اعمال
وانشطة المؤسسة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في :

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

الفصل الرابع :

الدراسات الميدانية والتحليل

المقدمة

المبحث الاول :إجراءات الدراسة الميدانية

مجمع وعينة الدراسة

تصميم اداة الدراسة

اسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

التحليل الوصفي لمحاور اداة الدراسة

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الاجابة على فرضيات البحث

4.1.4. المقدمة :

يتناول الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. حيث سنتناول في هذا الفصل الآتي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة.

4.1.1. المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية :

يشمل هذا المبحث على تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجميع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الاحصائية التي تستخدم لدراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بواسطة الأداة المقترحة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من الموظفين داخل شركة لودن للاستيراد ، حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (50) استبانة على أن يشمل التوزيع المستويات الموضحة في عينة الدراسة وتم استرجاع (40) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بيانها كآلاتي:

جدول (4.1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها.

جدول (4/1) الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة	40	80 %
استبانات تم اعادتها فارغة	1	2 %
استبانات لم يتم إعادتها	9	18 %
اجمالي الاستبانات الموزعة	50	100 %

المصدر : اعداد الطلاب

من الجدول رقم (4/1) يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 80%، ونسبة 18% لم يتم اعادتها، ونسبة 2% تم اعادتها فارغة وهذا المعدل جيد جداً في الدراسات الميدانية.

ثانياً : تصميم أداة الدراسة :

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قاموا الباحثون بتصميم استبانة تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد ، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة ولقد اتبعوا الباحثون خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
 2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من عشرين سؤالاً.
- وشمل متغيرات الدراسة الأساسية، وقد اعتمدوا الباحثون في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، تكون هذا القسم من (20) عبارة.
- وتجدر الإشارة إلى أن مقياس ليكرت الخماسي يتراوح بين (أتفق بشدة – لا أتفق بشدة) وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

- ❖ الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
- ❖ إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي: أتفق بشدة (5)، أتفق (4)، محايد (3)، لا أتفق (2)، لا أتفق بشدة (1). وقد تم حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

الجدول (4/2) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

جدول (4/2) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	5-4.2	3.1-4.19	2.6-3	1.8-2.5	0.1-1.79

د. عز عبدالفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص 540-541.

ثالثاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

قاموا الباحثون بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثم تفريغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروض الدراسة، ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

❖ إجراء اختبار الثبات (Reliability Test): لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha).

❖ أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (الجنس ، العمر، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدة، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

1) قياس ثبات وصدق الاستبيانات:-

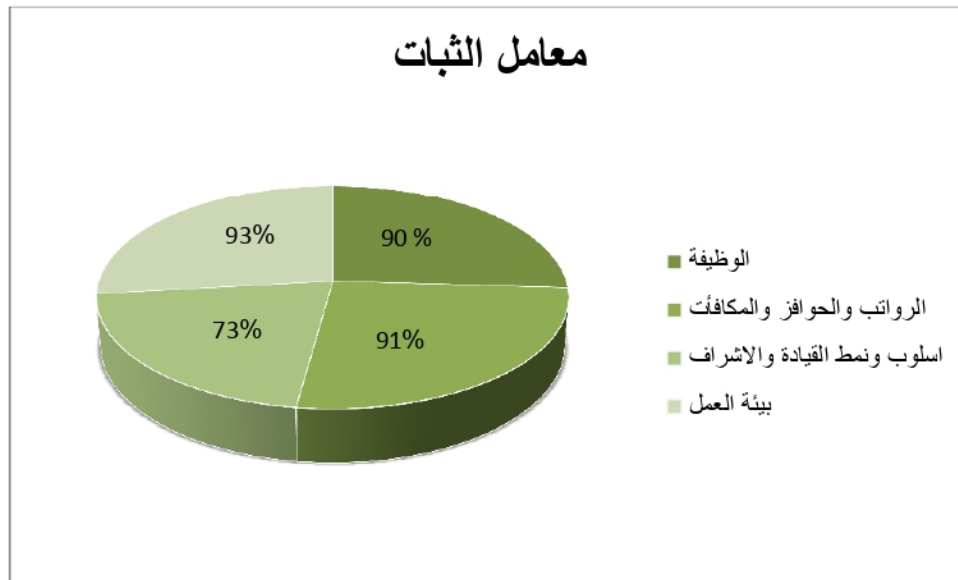
سيتم قياس ثبات كلاً من محاور الاستبيان وفقراته ومن ثم حساب ثبات وصدق الاستبيانات ككل وذلك لمعرفة درجة ثبات الاستبيانات من خلال استخدام معامل الاختبار كرونباخ ألفا بواسطة برنامج SPSS:-

أ/ ثبات المحاور:

المحور	معامل الثبات
الوظيفة	90 %
الرواتب والحوافز والمكافآت	91 %
اسلوب ونمط القيادة والاشراف	73 %
بيئة العمل	93 %

جدول (4/3)

يلاحظ من الجدول السابق ان معامل الثبات للمحاور جيدة جداً والشكل الاتي يوضح الجدول السابق



شكل (4/1)

ب/ ثبات الفقرات (مستوى الدالة) :

اختبار الثبات لكل فقرة (مستوى الدالة) باستخدام معامل الثبات معامل الاختبار كرونباخ الفا بواسطة برنامج SPSS:

م	الفقرة	مستوى الدالة	T
1	اشعر بالرضا عن شروط وظيفتي	.000	29.839
2	لا اشعر بملل وظيفتي	.000	25.984
3	اشعر ان وظيفتي مناسبة لي اكثر من غيرها	.000	28.283
4	اجد متعة حقيقية في ادائي لعملي	.000	28.322
5	اشعر انني اكثر سعادة في وظيفتي مقارنة بمعظم زملاء الآخرين	.000	25.819
6	ارى ان مرتبي يتناسب مع جهدي بالشركة	.000	19.379
7	اشعر بعدالة الاجر الذي انتقضاه من عملي	.000	23.613
8	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي	.000	16.887
9	يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية	.000	22.907
10	لا اعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي	.000	21.141
11	تساعدني الادارة العليا على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة في علمي بالشركة	.000	35.747
12	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام	.000	29.253
13	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل	.000	33.683
14	يحدد رئيسي معايير الاداء وقيم سير العمل واداء العاملين في ضوءها	.000	30.656
15	احصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء العمل	.000	25.847

33.242	.000	تعمل الشركة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والادوات بصفة مستمرة	16
19.323	.000	مكان العمل الذي اعمل به يتميز بأنه مريح وامن	17
28.634	.000	متوفر للموظف كل عناصر الامان والحماية من الاخطار المهنية	18
29.765	.000	كمية العمل التي تطلب منى مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة	19
25.995	.000	تعمل الشركة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل .	20

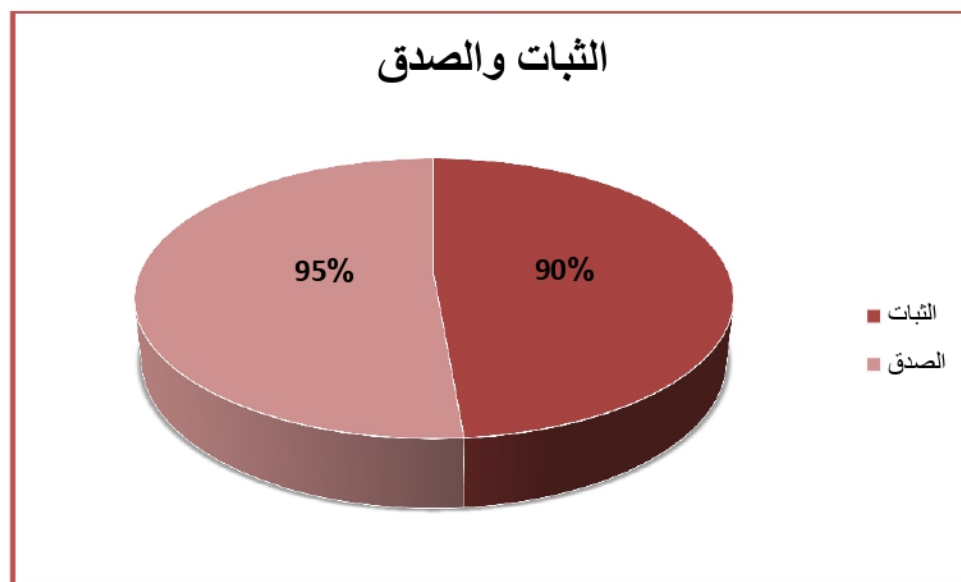
جدول (4/4)

يلاحظ من الجدول السابق ان كل الفقرات ذات مستوى معنوي (دلالة) 0.000 وذلك يعني انها تقيس ثبات الاستبيان ككل .

ج/ الثبات وصدق الاستبانة ككل :-

الصدق	الثبات
%95	%90

جدول (4/5)



شكل (4/2)

(2) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

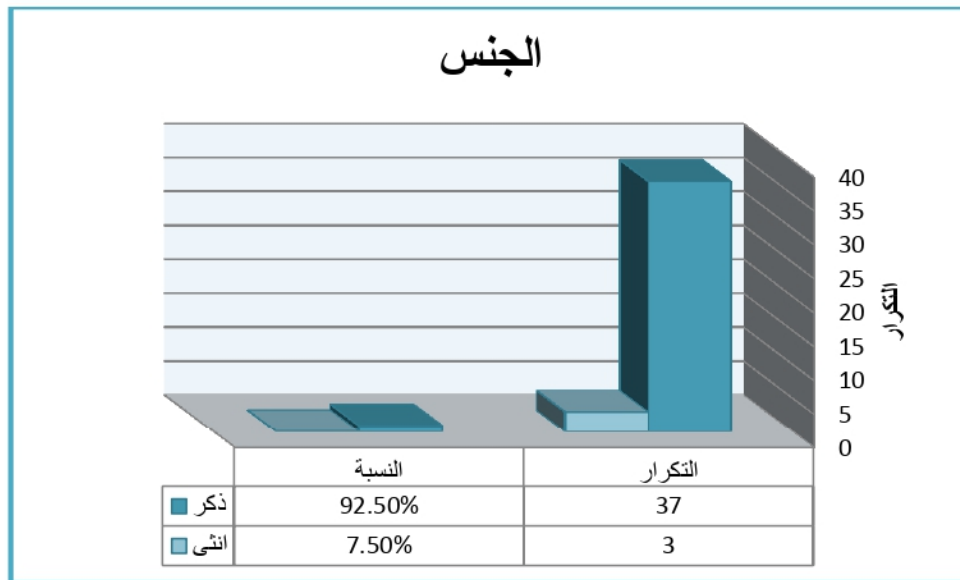
أولاً: الجنس:

جدول (4/6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	% 92.5
انثى	3	% 7.5

جدول (4/6)

من الجدول السابق يتضح ان عدد الذكور اكبر من عدد الاناث حيث بلغ عدد الذكور 37 فرد بنسبة 92.5% وبلغ عدد الاناث 3 افراد بنسبة 7.5%. كما هو موضح في الجدول اعلاه والرسم التالي يوضح عدد التكرارات



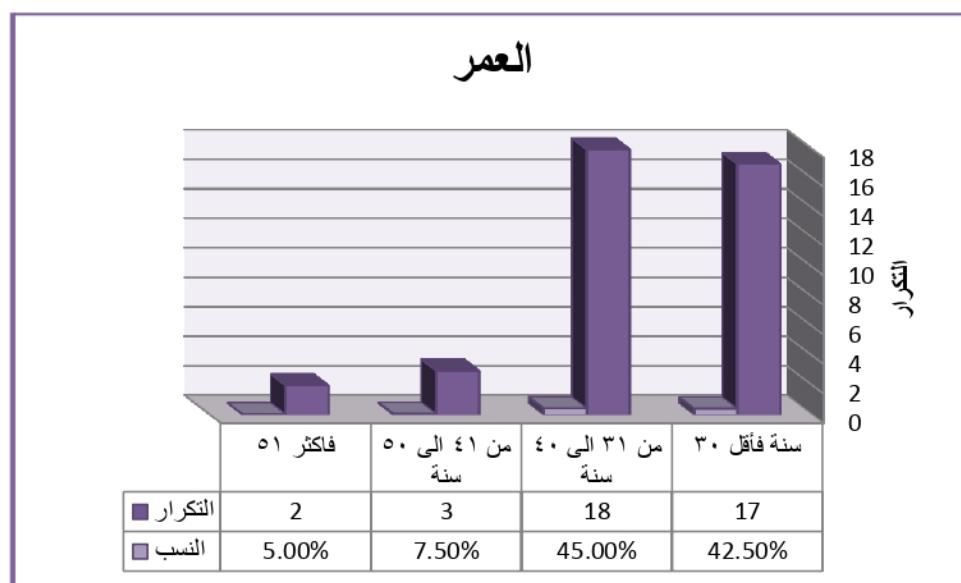
شكل (4/3)

جدول (4/7) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر

العمر	التكرار	النسب
30 سنة فأقل	17	42.5 %
من 31 الى 40 سنة	18	45.0 %
من 41 الى 50 سنة	3	7.5 %
51 فأكثر	2	5.0 %

جدول (4/7)

من الجدول السابق يتضح ان اكثر المشاركين بالبحث هم من يتراوح اعمارهم (31- 40) حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة (45.0 %) ويلي ذلك من يتراوح اعمارهم (30 سنة فأقل) حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 42.5 % ويلي ذلك من يتراوح اعمارهم (من 41 الى 50) سنة حيث بلغ عددهم 3 افراد بنسبة 7.5% ويليهم من يتراوح اعمارهم (51 فأكثر) حيث بلغ عددهم فردين فقط بنسبة 5.0%. كما هو موضح في الجدول والرسم التالي يوضح عدد التكرارات لمختلف الاعمار.



شكل (4/4)

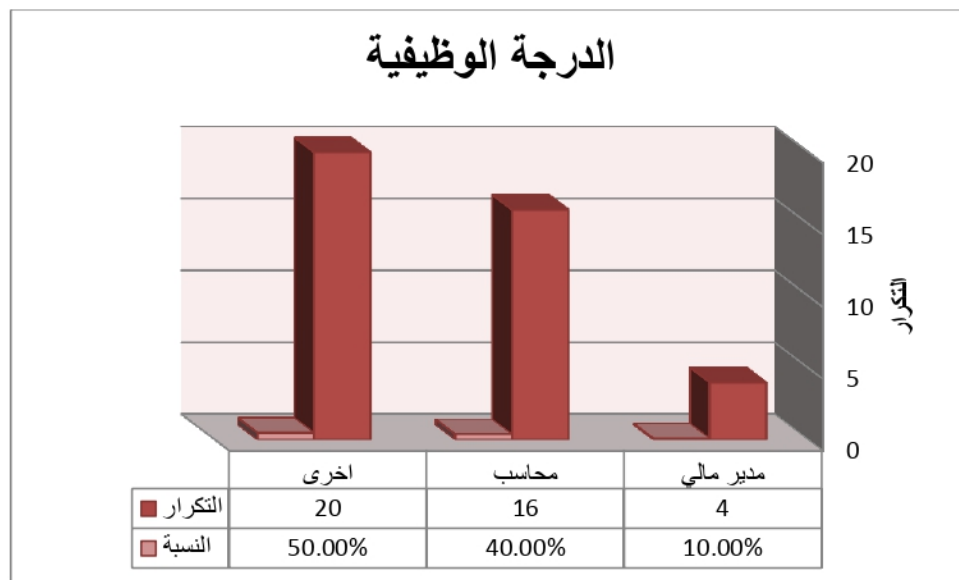
ثالثاً: الدرجة الوظيفية:

جدول (4/8) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
مدير مالي	4	% 10.0
محاسب	16	% 40.0
اخرى	20	% 50.0

جدول (4/8)

من الجدول السابق يتضح ان عدد الافراد الذين درجتهم الوظيفية (اخرى) اكبر من الافراد الذين درجتهم الوظيفية مدير مالي ومحاسب حيث يبلغ عددهم 20 فرد بنسبة (50.0%) ويليهما الافراد الذين درجتهم الوظيفية محاسب حيث يبلغ عددهم 16 فرد بنسبة (40.0%) يلي ذلك الافراد الذين درجتهم الوظيفية مدير مالي حيث بلغ عددهم 4 افراد بنسبة (10.0%). كما هو موضح في الجدول والرسم التالي يوضح عدد التكرارات.



شكل (4/5)

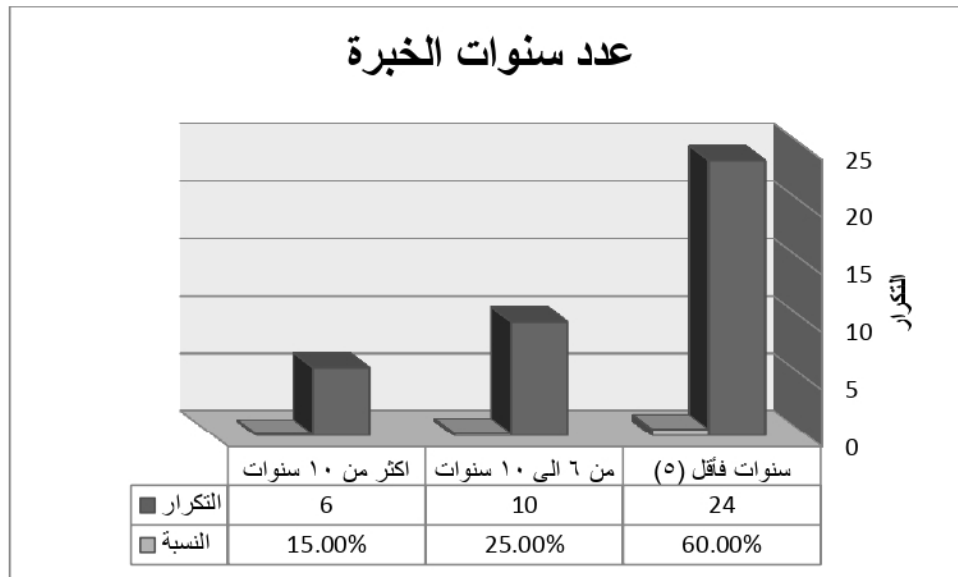
رابعاً: سنوات الخبرة

جدول (4/9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
(5) سنوات فأقل	24	60.0 %
من 6 الى 10 سنوات	10	25.0 %
اكثر من 10 سنوات	6	15.0 %

جدول (4/9)

من الجدول السابق يتضح ان عدد الافراد الذين يملكون سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) اكبر من عدد الافراد الذين يملكون (من 6 الى 10) سنوات و (اكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم 24 فرد بنسبة (60.0%) ويليها عدد الافراد الذين يملكون (6 - 10) سنوات حيث يبلغ عددهم 10 افراد بنسبة (25.0%) يليها الافراد الذين يملكون اكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 6 افراد بنسبة (15.0%). كما هو موضح في الجدول والرسم التالي يوضح عدد التكرارات.



شكل (4/6)

4.1.2.المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة :

تناولوا الباحثون في هذا المبحث تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة وقد قاموا الباحثون بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. وسيقوم الباحثون بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حده بهدف الحكم على صحتها أو عدمه استنادا إلى التحليل الإحصائي العام.

وقد اتبع الباحثون الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: تشكيل فرضيات الدراسة وهي:

- **الفرضية الاولى :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن الوظيفة و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد .
- **الفرضية الثانية :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن (الرواتب والحوافز والمكافآت) و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد .
- **الفرضية الثالثة :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن (اسلوب ونمط القيادة والاشراف) و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد؟
- **الفرضية الرابعة :** هناك دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن بيئة العمل و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد ؟

4.1.2.1.التحليل الوصفي لمحاور اداة الدراسة:

(1) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط
1	اشعر بالرضا عن شروط وظيفتي	.91672	4.32500
2	لا اشعر بملل وضيغ من وظيفتي	.98580	4.05000
3	اشعر ان وظيفتي مناسبة لي اكثر من غيرها	.93918	4.20000
4	اجد متعة حقيقية في ادائي لعملي	.90441	4.05000
5	اشعر انني اكثر سعادة في وظيفتي مقارنة بمعظم الزملاء الاخرين	.97369	3.97500
6	ارى ان مرتبي يتناسب مع جهدي بالشركة	1.26466	3.87500
7	اشعر بعدالة الاجر الذي انتقضاه من عملي	1.01779	3.80000
8	دخلني يكفي لإشباع احتياجاتي	1.32021	3.52500

3.97500	1.09749	يوجد عدالة في توزيع الحوافز الاضافية	9
3.80000	1.13680	لا اعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي	10
4.35000	.76962	تساعدني الادارة العليا على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة في علمي بالشركة	11
4.17500	.90263	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام	12
4.00000	.75107	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل	13
3.95000	.81492	يحدد رئيسي معايير الاداء ويقيم سير العمل واداء العاملين في ضوءها	14
4.07500	.99711	احصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء العمل	15
4.25000	.80861	تعمل الشركة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والادوات بصفة مستمرة	16
3.72500	1.21924	مكان العمل الذي اعمل به يتميز بأنه مريح وامن	17
4.12500	.91111	متوفر للموظف كل عناصر الامان والحماية من الاخطار المهنية	18
4.10000	.87119	كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة	19
3.82500	.93060	تعمل الشركة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل .	20

جدول (4/10)

توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في الجدول السابق :-

1) المتوسط الحسابي :

يتبين من الجدول السابق ان فقرات الاستبيان متوسطة التركيز حيث كان الاتجاه العام لها يتراوح بين موافق وموافق بشدة.

2) الانحراف المعياري :

يلاحظ من الجدول السابق ان التالي :

✓ اقل تشنت للبيانات كانت في الفقرة (دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي) حيث كانت نسبة الانحراف المعياري فيها (1.32021) .

✓ اقل تشنت للبيانات في الفقرة (لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل) حيث كانت نسبة الانحراف المعياري فيها (0.75107).

(2) الاجابة على فرضيات البحث

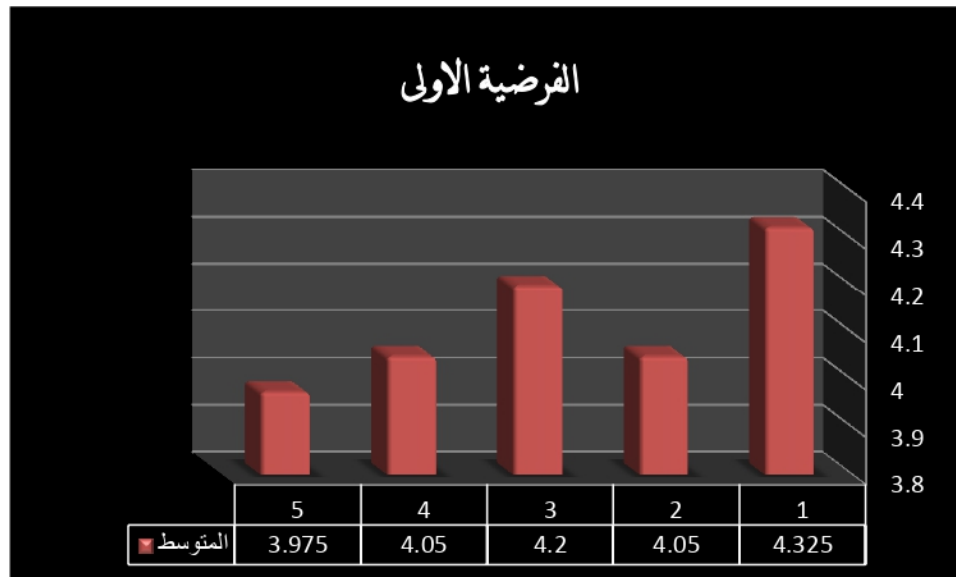
1. الفرضية الاولى:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن الوظيفة و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد ؟
للإجابة على هذه الفرضية: تم استخدام اختبار one t-test لاختبار صحة الفرضية كما هو مبين بالجدول التالي :

م	الفقرة	المتوسط	الاتجاه
1	اشعر بالرضا عن شروط وظيفتي	4.32500	موافق بشدة
2	لا اشعر بملل وضيق من وظيفتي	4.05000	موافق
3	اشعر ان وظيفتي مناسبة لي اكثر من غيرها	4.20000	موافق بشدة
4	اجد متعة حقيقية في ادائي لعملي	4.05000	موافق
5	اشعر انني اكثر سعادة في وظيفتي مقارنة بمعظم الزملاء الاخرين	3.97500	موافق

جدول (4/11)

من الجدول السابق يتضح ان هناك علاقة قوية بين مستوى الرضا عن الوظيفة واداء الموظفين باتجاه موافق بشدة و موافق . والشكل التالي يوضح الجدول السابق .



شكل (4/7)

2. الفرضية الثانية:

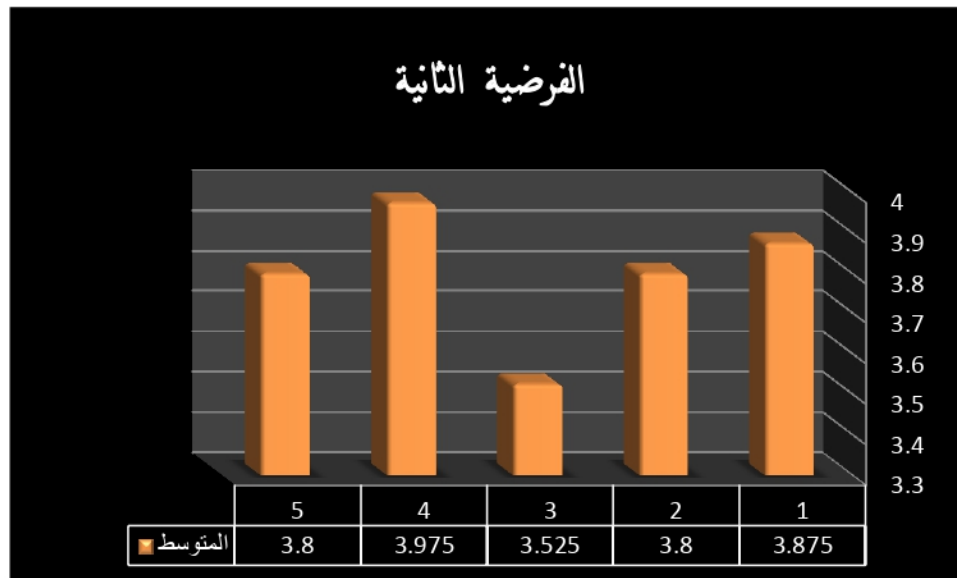
هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن (الرواتب والحوافز والمكافآت) و اداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد .

للإجابة على هذه الفرضية : تم استخدام اختبار one t-test لاختبار صحة الفرضية كما هو مبين بالجدول التالي:

م	الفقرة	المتوسط	الاتجاه
1	ارى ان مرتبي يتناسب مع جهدي بالشركة	3.87500	موافق
2	اشعر بعدالة الاجر الذي اتقاضاه من عملي	3.80000	موافق
3	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي	3.52500	موافق
4	يوجد عدالة في توزيع الحوافز الاضافية	3.97500	موافق
5	لا اعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي	3.80000	موافق

جدول (4/12)

من الجدول السابق يتضح ان هناك علاقة متوسطة بين مستوى الرضا عن (الرواتب والحوافز والمكافآت) و اداء الموظفين باتجاه واحد موافق. والشكل التالي يوضح الجدول السابق .



شكل (4/8)

3. الفرضية الثالثة:

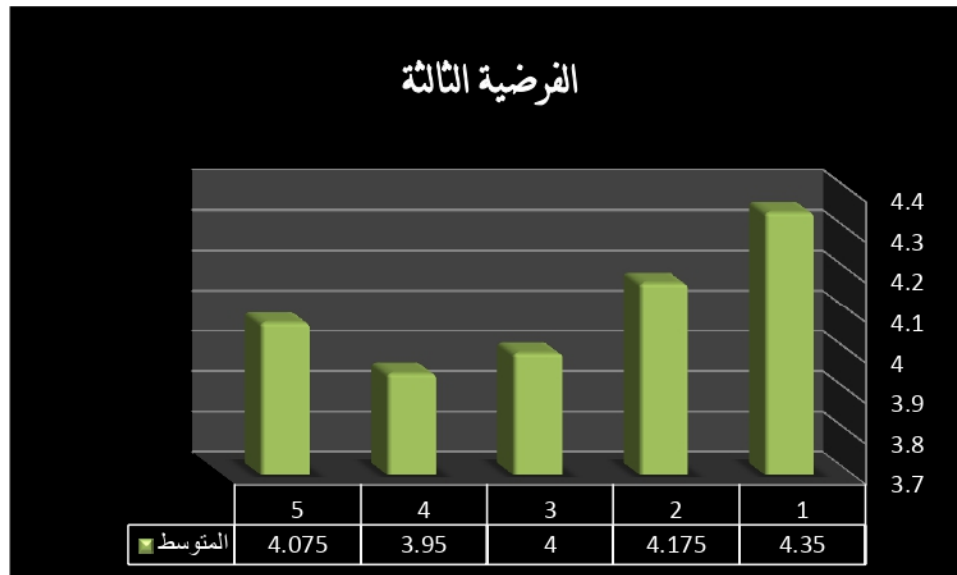
هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن (اسلوب ونمط القيادة والاشراف) واداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد؟

للإجابة على هذه الفرضية: تم استخدام اختبار one t-test لاختبار صحة الفرضية كما هو مبين بالجدول التالي :

م	الفقرة	المتوسط	الاتجاه
1	تساعدني الادارة العليا على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة في علمي بالشركة	4.35000	موافق بشدة
2	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام	4.17500	موافق
3	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل	4.00000	موافق
4	يحدد رئيسي معايير الاداء ويقيم سير العمل واداء العاملين في ضوءها	3.95000	موافق
5	احصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء العمل	4.07500	موافق

جدول (4/13)

من الجدول السابق يتضح ان هناك علاقة قوية مستوى الرضا عن (اسلوب ونمط القيادة والاشراف) واداء الموظفين باتجاه موافق بشدة وموافق. والشكل التالي يوضح الجدول السابق .



شكل (4/9)

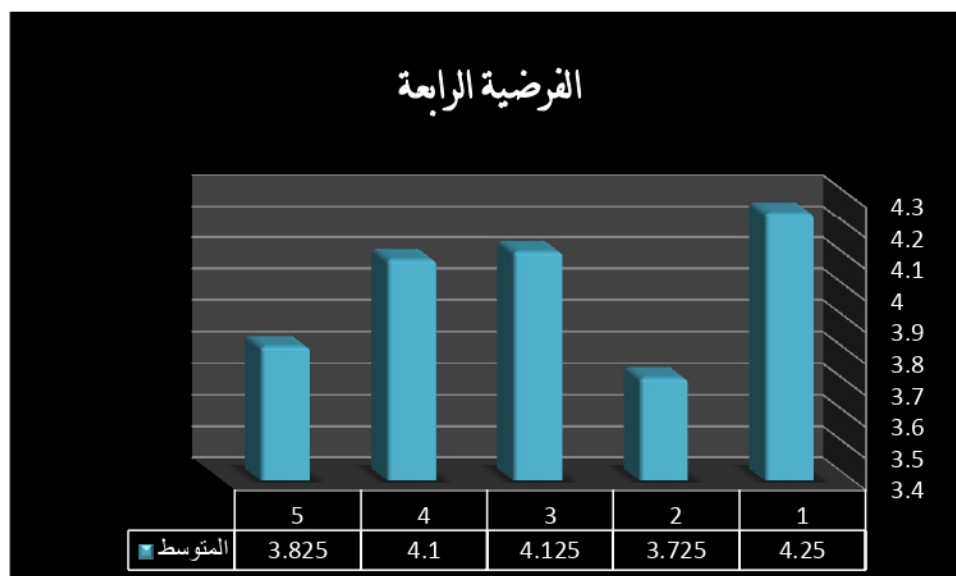
3. الفرضية الرابعة:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا عن بيئة العمل واداء الموظفين في شركة لودن للاستيراد ؟
للإجابة على هذه الفرضية: تم استخدام اختبار one t-test لاختبار صحة الفرضية كما هو مبين بالجدول التالي :

م	الفقرة	المتوسط	الاتجاه
1	تعمل الشركة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والادوات بصفة مستمرة	4.25000	موافق بشدة
2	مكان العمل الذي اعمل به يتميز بأنه مريح وامن	3.72500	موافق
3	متوفر للموظف كل عناصر الامان والحماية من الاخطار المهنية	4.12500	موافق
4	كمية العمل التي تطلب منى مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة	4.10000	موافق
5	تعمل الشركة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل .	3.82500	موافق

جدول (4/14)

من الجدول السابق يتضح ان هناك علاقة قوية مستوى الرضا عن بيئة العمل واداء الموظفين باتجاه واحد موافق بشدة وموافق. والشكل التالي يوضح الجدول السابق .



شكل (4/10)

الفصل الخامس :

النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق

المبحث الاول / النتائج والتوصيات

✓ المقدمة

✓ النتائج

✓ التوصيات

المبحث الثاني / المراجع والملاحق

✓ المراجع

✓ الاستبيان

5.1. النتائج والتوصيات :

1. المقدمة :

بناءً على البحث الميداني وبعد إجراء التحليل الإحصائي المطلوب ، واختبار الفرضيات ، وما تم عرضه في الاطار النظري ، والدراسات السابقة فقد توصلوا الباحثون إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سيتم عرضها.

2. النتائج :

توصلوا الباحثون إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل البيانات وتتمثل هذه الاستنتاجات في الاتي :

1. هناك علاقة قوية بين مستوى الرضا عن الوظيفة وأداء الموظفين في الشركة.
2. هناك علاقة متوسطة بين مستوى الرضا عن (الرواتب والحوافز والمكافآت) وأداء الموظفين في الشركة.
3. هناك علاقة قوية مستوى الرضا عن (اسلوب ونمط القيادة والاشراف) وأداء الموظفين في الشركة.
4. هناك علاقة قوية مستوى الرضا عن بيئة العمل وأداء الموظفين في الشركة.
5. تعمل الشركة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والادوات بصفة مستمرة .
6. تساعد الادارة العليا على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة في العمل بالشركة .

3. التوصيات :

خرج البحث بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي :

1. الاهتمام بالموظفين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية لتحسين ادائهم.
2. استخدام اساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
3. ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالشركة في مختلف الاصناف الوظيفية بدءاً بتوفير إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها .
4. ضرورة تكوين الفرد لدفع الموظف للبذل والعطاء وإحساسه بأنه جزء مهم بالشركة.
5. إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للشركة وأشعارهم انهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط.
6. وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الاشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.
7. تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم ، وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.

5.2.المراجع :

1. شاطر شفيق ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، 2010م .
2. برياض محمد الامين ،موساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، 2016 م .
- 3.محمد العنزي ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت ، 2017م .
- 4.احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،2011م.
- 5.حسين محمد حراشة ، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي ،2011م
- 6.حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية ، 2001م.
- 7.مجدي احمد عبدالله ،علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، 2010 م .
- 8.بلمقدم مصطفى + بوشعور راضية ، تقييم اداء المنظومة المصرفية الجزائرية،2014م.
- 9.خضير كاظم حمود ، ادارة الموارد البشرية ، 2007م.
- 10.نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، 2010 م .
- 11.رحمة بن ابراهيم ، دور راس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، 2013 م .
- 12.عمر ، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية ، 2013 م .
- 13.عبدالباري ابراهيم درة ، زبير نعيم الصباغ ، بعنوان (ادارة الموارد البشرية)2020م.



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الاماراتية والدولية
كلية العلوم الادارية والمالية

استبيان

المحترمون

الاخوة : شركة لودن للاستيراد

تحية طيبة وبعد،،،

يسعى الباحثون من خلال هذا الاستبيان الى معرفة (تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين) وذلك كبحث
تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال.

لذا يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التعاون في الإجابة على جميع فقراتها بموضوعية ودقة،
وإذ أشكر وأقدر تعاونكم على ذلك، وأؤكد لكم أن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا
لغايات البحث العلمي .

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير...

الجزء الأول البيانات الشخصية:

أرجو وضع علامة (√) أمام الفقرة المناسبة من وجهة نظرك :

(1) الجنس :

1. ذكر ()

2. أنثى ()

(2) العمر:

1. 30 سنة فأقل ()

2. من 31 - 40 سنة ()

3. من 41 - 50 سنة ()

4. 51 فأكثر سنة ()

(3) الدرجة الوظيفية :

1. مدير مالي ()

2. محاسب ()

3. أخرى ()

(4) سنوات الخبرة :

1. (5) سنوات فأقل ()

2. من (6) – (10) سنوات ()

3. أكثر من (10) سنوات ()

م	فقرات الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الاول / الرضا عن الوظيفة						
1	اشعر بالرضا عن شروط وظيفتي					
2	لا اشعر بممل وضيق من وظيفتي					
3	اشعر ان وظيفتي مناسبة لي اكثر من غيرها					
4	اجد متعة حقيقية في ادائي لعملي					
5	اشعر انني اكثر سعادة في وظيفتي مقارنة بمعظم الزملاء الاخرين					
المحور الثاني / الرضا عن الرواتب والحوافز والمكافآت						
6	ارى ان مرتبي يتناسب مع جهدي بالشركة					
7	اشعر بعدالة الاجر الذي انتقضاه من عملي					
8	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي					
9	يوجد عدالة في توزيع الحوافز الاضافية					
10	لا اعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي					
المحور الثالث / الرضا عن اسلوب ونمط القيادة والاشراف						
11	تساعدني الادارة العليا على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة في عملي بالشركة					
12	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام					
13	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل					
14	يحدد رئيسي معايير الاداء ويقيم سير العمل واداء العاملين في ضوءها					
15	احصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء العمل					
المحور الرابع / الرضا عن بيئة العمل						
16	تعمل الشركة على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والادوات بصفة مستمرة					
17	مكان العمل الذي اعمل به يتميز بأنه مريح وامن					
18	متوفر للموظف كل عناصر الامان والحماية من الاخطار المهنية					

					كمية العمل التي تطلب منى مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة	19
					تعمل الشركة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لانجاز العمل .	20

لكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم معنا . .