

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة أوبكر بلقايد تلمسان  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات  
تخصص: إدارة الأفراد

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة بمؤسسة نسج و طبع الحريريات SOITINE ندرومة- تلمسان-

تحت إشراف  
الأستاذة : بوشیخي عائشة

من إعداد الباحثة:  
صبيان إيمان

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا  
ممتحنا

جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان

أمحاضر  
أمحاضر  
أمحاضر  
أمحاضر

د. شريف مصطفى  
د. بوشیخي عائشة  
د. شليل عبداللطيف  
د. بوتلجة جمال عبد الناصر

السنة الدراسية 2011-2012

## ملخص :

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل و الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة ، و هو يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية ، كما أنه يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز ، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال و لن يتحقق هذا الرضا إلا من خلال تحسين الظروف الداخلية و الخارجية للعاملين، الشيء الذي يساهم في تحقيق اندماجهم و انتمائهم إلى المنظمة و بالتالي يساهم في رفع الأداء بما يحقق أهداف المنظمة .

و قد تم تبيان كل ذلك من خلال دراسة حالة بمؤسسة – SOITINE - بندرومة.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة الموارد البشرية ، الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي.

## Résumé :

La satisfaction du personnel est considérée parmi les principaux facteurs de réussite de l'entreprise, il influe sur les comportements et les performances des ressources humaines, et aussi un motivateur très important pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La satisfaction du personnel est aussi considérée comme un élément important de la réussite ou de l'échec de l'entreprise, Ce ci ne peut être concrétisé qu'avec l'amélioration des conditions internes et externes des travailleurs.

Ce qui permettra la réalisation de l'intégration dans l'organisation, l'accroissement de la performance et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Nous avons tenté de montrer cela à travers une étude sur le terrain de l'entreprise SOITINE a NEDROMA

## Mots clés :

Gestion des ressource humaine, La satisfaction du personnel, performance du personnel.

## Abstract :

The satisfaction of the staff of any enterprise is in considered of one the behavior and the performance of human resources, and lead to good governance. The evolution of the level of personnel satisfaction is one of the main determinants of the failure or the success of any organization. This satisfaction will only be met if internal and external conditions are satisfied, and which can lead to a good insertion and integration in the organization. This will enhance and improve the performance and the organization objectives. This theoretical background was accompanied by an empirical case of SOITINE Company in NEDROMA.

**Key words:** personnel satisfaction, personnel performance, human resource management

## فهرس المحتويات

.....	مقدمة عامة
1 .....	الفصل الأول: التطور التاريخي لنظرية و مفهوم الرضا الوظيفي
2 .....	مقدمة
2 .....	المبحث الأول : التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي قبل الثورة الصناعية
3 .....	المطلب الأول: التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي عبر الحضارات القديمة
4 .....	1. الحضارة الفرعونية
8 .....	2. الحضارة الإغريقية
12 .....	3. الحضارة السومرية
15 .....	المطلب الثاني: تطور نظرية الرضا الوظيفي في الفكر الإسلامي
17 .....	المبحث الثاني: التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي بعد الثورة الصناعية
18 .....	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية
19 .....	1. نظرية التنظيم العلمي للعمل
21 .....	2. نظرية التنظيم الإداري للعمل ل" هنري فايول
23 .....	3. لنظرية البيروقراطية ل"ماكس ويبر
24 .....	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
24 .....	1. نظرية" جورج التون مايو
26 .....	2. نظرية الدافعية الإنسانية ل"ابراهام ماسلو
28 .....	3. نظرية العاملين ل فريديريك هيرز برغ
31 .....	4. نظرية النضج ل كريس أرجريس
31 .....	5. نظرية ديناميكية الجماعة ل"كيرت لوين
32 .....	6. نظرية X و Y ل" ماك جريجور دوغلاس
33 .....	7. نظرية رنسيس ليكرت
34 .....	المطلب الثالث: نظريات أخرى
34 .....	1. نظرية التوقع لفيكتور و فروم

36	2. نظرية الحاجات "لأدلفر"
37	3. نظرية الحاجات الثلاثة لمكلياند
38	4. نظرية "بورتر" و"لولر"
39	المطلب الرابع: النماذج السببية
41	المطلب الخامس: النظريات الحديثة للرضا الوظيفي
42	1. نظرية "هربرت سايمون"
41	2. نظرية جستر بارنرد
43	3. نظرية Z اليابانية ل"ويليام أوشي"
44	خاتمة
46	الفصل الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
47	مقدمة
48	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
48	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
51	المطلب الثاني: مداخل دراسة الرضا الوظيفي
52	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
54	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
58	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب نموذج "دوغيو" 2000م
65	المطلب الثاني: نموذج كلارك للرضا الوظيفي 2004م
77	المطلب الثالث: العوامل الشخصية
81	المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
81	المطلب الأول: طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي
83	المطلب الثاني: طريقة الملاحظة
84	المطلب الثالث: طريقة الاستقصاءات
84	المطلب الرابع: طرق بناء مقاييس الرضا الوظيفي في طريقة الاستقصاء
88	خاتمة

90	الفصل الثالث :الأداء الوظيفي
91	مقدمة
92	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
92	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
95	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
95	1. العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي
96	2. العوامل الشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي
100	المبحث الثاني: تقييم الأداء و علاقته بالرضا الوظيفي
100	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
100	1. تقييم الأداء
100	2. مراحل تقييم الأداء
101	3. معايير تقييم الأداء
102	4. طرق تقييم الأداء
110	المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
	المبحث الثالث: مراحل بناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي و أهم الخطوات التي يجب أن تمر بها
113	المطلب الأول: استراتيجية "لين و" ليس "لتنمية الرضا الوظيفي
119	المطلب الثاني: مراحل بناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي
119	1. دراسة و تحليل البيئة
121	2. توصيف الوظيفة و الموظف
123	3. الاختيار و التعيين أو النقل و الترقية
123	4. مرحلة اعداد برامج التدريب و تطوير المهارات
124	5. بناء نظام الحوافز الفعال
128	6. بناء فريق العمل الفعال
129	7. الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية

131	..... خاتمة
	لفصل الرابع : دراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بمؤسسة نسج و طبع
132	..... الحريريات" سواتين - "ندرومة- تلمسان
133	..... مقدمة
	المبحث الأول: تقديم مؤسسة" سواتين "ندرومة (مؤسسة نسج و طباعة الحريريات ندرومة
133	.....)
133	.....المطلب الأول: مقدمة عامة عن تاريخ نشأت و تطور مؤسسة سواتين)
138	.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة" سواتين
141	.....المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
141	.....المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
142	.....1. مجتمع وعينة الدراسة
142	.....2. أداة الدراسة
142	.....3. تخطيط وتصميم أداء الدراسة
146	.....المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة(الاستمارة).....
146	.....1. المدى
147	.....2. التكرارات والنسب المئوية
147	.....3. المتوسط الحسابي المرجح
148	.....4. الانحراف المعياري المرجح
148	.....5. معامل ارتباط بيرسون " r "
149	.....المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة) الاستمارة(.....
149	.....الصدق الظاهري للأداة
149	.....المبحث الثالث: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستمارة
	المطلب الأول: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية
149	..... والوظيفية
158	.....المطلب الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور نواتج مشاعر الموارد البشرية اتجاه الأداء الوظيفي	190
خاتمة	204
الخاتمة العامة:	206

## قائمة الأشكال و الجداول

### الفصل الأول:

#### قائمة الأشكال:

الشكل (1-1) هرم تسلسل الحاجات لأبراهام ماسلو	27
الشكل (2-1) نظرية ذات العاملين لهيرز برغ	29
الشكل (3-1) مقارنة بين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة حسب نظرية "هيرز برغ"	30
الشكل (4-1) نظرية فروم للتوقع	35

- الشكل (5-1) مقارنة بين نظرية "ألدفر" و نظرية "ماسلو" ..... 36
- الشكل (6-1) النموذج النظري لـ "بورتر" و "لولر" حول محددات الأداء و محددات الرضا  
الوظيفي ..... 38
- الشكل (7-1) نظرية Z اليابانية ..... 44

## الفصل الثاني:

### قائمة الأشكال:

- الشكل (1-2) نموذج "دوغيو 2000" م للرضا الوظيفي ..... 58
- الشكل (2-2) نموذج كلارك للرضا الوظيفي 2004م ..... 65
- الشكل (3-2) العلاقة بين الأجر مقابل الأداء و نظرية التوقع لـ " فروم" ..... 67
- الشكل (4-2) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ..... 79

## الفصل الثالث:

### قائمة الأشكال:

- الشكل (1-3) نموذج يبين العوامل التي تنتج الأداء الفعال لعمل ما ..... 97
- الشكل (2-3) العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء ( كلما زاد الرضا الوظيفي زاد  
الأداء) ..... 109
- الشكل (3-3) العلاقة الشرطية بين الرضا الوظيفي و الأداء عند " مارش" و " سايمون" ..... 110
- الشكل (4-3) العلاقة التكاملية بين الرضا و الأداء الوظيفيين ..... 111
- الشكل (5-3) إستراتيجية " لين" و " ليس" لتنمية الرضا الوظيفي 2003 ..... 113
- الشكل (6-3) تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة و قدرات الموظف ..... 121
- الشكل (7-3) قواعد نظام الحوافز الفعال ..... 126

### قائمة الجداول:

- الجدول (1-3) نموذج تقييم الأداء وفق طريقة المقاييس المتدرجة ..... 101
- الجدول (2-3) تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة ..... 102
- الجدول (3-3) نموذج تقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري ..... 104
- الجدول (4-3) نموذج تقييم الأداء وفق طريقة قوائم المراجعة ..... 105

الجدول (3-5) استمارة تقييم أداء لرجل بيع بطريقة الوقائع الحرجة ..... 106

#### الفصل الرابع:

##### قائمة الأشكال:

الشكل (4-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سواتين ..... 136

الشكل (4-2) نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة ..... 148

الشكل (4-3) نسبة توزيع السن في العينة ..... 149

الشكل (4-4) نسبة توزيع الحالة العائلية في العينة ..... 150

الشكل (4-5) نسبة توزيع الكفالة العائلية في العينة ..... 151

الشكل (4-6) توزيع نسبة الحالة الإجتماعية في العينة ..... 152

الشكل (4-7) نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة ..... 153

الشكل رقم (4-8) توزيع نسبة الخبرة المهنية في العينة ..... 154

الشكل رقم (4-9) توزيع نسبة الصنف المهني في العينة ..... 155

##### قائمة الجداول:

الجدول (4-1) تحويل معلومات السن إلى رموز ..... 140

الجدول (4-2) تحويل معلومات الجنس إلى رموز ..... 140

الجدول (4-3) تحويل معلومات الكفالة العائلية إلى رموز ..... 141

الجدول (4-4) تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز ..... 141

الجدول (4-5) تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز ..... 141

الجدول (4-6) تحويل معلومات الخبرة المهنية إلى رموز ..... 141

الجدول (4-7) تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز ..... 142

الجدول (4-8) توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس ..... 148

الجدول (4-9) توزيع أفراد العينة حسب السن ..... 148

الجدول (4-10) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية ..... 149

الجدول (4-11) توزيع أفراد العينة حسب الكفالة العائلية ..... 150

الجدول (4-12) توزيع أفراد لعينة حسب حالتهم الإجتماعية ..... 151

- الجدول (4-13) توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي ..... 152
- الجدول (4-14) توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية ..... 154
- الجدول رقم (4-15) توزيع أفراد العينة حسب صنفهم المهني ..... 155
- الجدول رقم (4-16) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن العوامل التنظيمية ..... 157
- الجدول رقم (4-17) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن العدالة التنظيمية ..... 160
- الجدول رقم (4-18) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الأمن الوظيفي ..... 162
- الجدول رقم (4-19) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الظروف المادية ..... 164
- الجدول رقم (4-20) مستوى التوافق المهني الناجم عن العوامل التنظيمية ..... 166
- الجدول رقم (4-21) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن التحفيزات المادية ..... 169
- الجدول رقم (4-22) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن التحفيزات المعنوية ..... 171
- الجدول رقم (4-23) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن مستوى التدريب ..... 175
- الجدول رقم (4-24) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الحياة الخاصة ..... 176
- الجدول رقم (4-25) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن نمط الشخصية ..... 178
- الجدول رقم (4-26) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن القيم و العادات ..... 180
- الجدول رقم (4-27) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي ..... 182
- الجدول رقم (4-28) المستوى الكلي للرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة " سواتين " ندرومة- تلمسان ..... 183
- الجدول رقم (4-29) معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية للموارد البشرية في مؤسسة " سواتين " ..... 186
- الجدول رقم (4-30) معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية في مؤسسة " سواتين " ..... 187
- الجدول رقم (4-31) معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالعوامل الخارجية للموارد البشرية في مؤسسة " سواتين " ..... 188
- الجدول رقم (4-32) مشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي المرتبطة بروح الولاء .... 189

- الجدول رقم (4-33) مشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي المرتبطة بالروح المعنوية 191
- الجدول رقم (4-34) مشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي المرتبطة بروح الفريق ... 193
- الجدول رقم (4-35) مشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي المرتبطة بمستوى تحرر التفكير الإبتكاري ..... 195
- الجدول رقم (4-36) مشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي المرتبطة بمستوى الإلتزام التنظيمي ..... 197
- الجدول رقم (4-37) مشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي المرتبطة بمستوى الرقابة الذاتية ..... 198
- الجدول رقم (4-38) المستوى الكلي لمشاعر الموارد البشرية اتجاه الأداء الوظيفي بمؤسسة " سواتين "ندرومة- تلمسان- ..... 200
- الجدول رقم (4-39) معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة بين المستوى الكلي للرضا الوظيفي و المستوى الكلي لنواتج الرضا الوظيفي المتحكمة في الأداء الشخصية للموارد البشرية في مؤسسة " سواتين " ..... 202

## مقدمة عامة:

في ظل تطور مفهوم العولمة و ما يحمله في طياته من تكتلات اقتصادية و اتحادات عالمية ، ظهرت عدة منظمات دولية تطالب بانفتاح الاقتصاد العالمي و رفع القيود و الحواجز الجمركية و غير الجمركية ، الأمر الذي أدى إلى توسع الأسواق و تنوعها بمختلف السلع و الخدمات إضافة إلى رؤوس الأموال و التكنولوجيا و المعلومات ... هذا ما تزامن مع ثقافة ووعي المستهلك الذي أصبح يركز على الجودة العالية و السعر المقبول، مما زاد من حدة المنافسة و شراستها بين المؤسسات الاقتصادية التي تتصارع دائما على الظفر بأكبر حصة من هذه الأسواق ، و إيجاد أفضل السبل لمواجهة تحديات البقاء . و في خضم هذا التحول الذي يعرفه عالم الأعمال المعاصر ظهرت عدة أبحاث و دراسات تحاول دعم المؤسسات و مساعدتها على التطور و النمو من خلال التعرف على الموارد التي تزيد من قوتها و تمكنها من تعظيم قدراتها التنافسية ، و قد أفرزت هذه الأبحاث عدد كبير من النظريات و الفلسفات الإدارية التي يتجه معظمها إلى الحث على ضرورة الاعتناء بالموارد البشرية أو الرأسمال البشري باعتباره ركيزة التنمية و التطوير ، فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تمتلك الكفاءات الماهرة و تجيد استثمارها .

و قد أثبتت دراسات الفكر المعاصر، من خلال الأبحاث والتجارب الميدانية أن كفاءة الأفراد لا تقوم إلا على عنصرين أساسيين و هما المقدررة على العمل و التي تكمن في مهارات الفرد و قدراته التي يكتسبها بالتعلم و التدريب ، و الرغبة في العمل و التي تكمن في الدافعية و الرقابة الذاتية التي يكتسبها من التحفيزات المادية و المعنوية التي تستخدمها المؤسسة من أجل دفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهدافها.

و على هذا الأساس يمكن القول أن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة أصبحت بمثابة المدخل الذكي لتحقيق الميزة التنافسية ، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بها و التعرف على اتجاهاتهم و احتياجاتهم و محاولة استثمارهم من خلال الاستثمار أكثر في نظم الحوافز المادية كالزيادة في الأجور و

المكافأة على الأداء المتميز و المساعدات المالية... إضافة إلى تهيئة الأجواء المناسبة في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة من أجل خلق الجو الملائم الذي يساعد على إطلاق المواهب و الطاقات الكامنة في العنصر البشري.

هذه الطاقات البشرية التي يرى العلم الحديث أنها ركيزة تنمية و تطوير المؤسسة و تحقيق أهدافها ، و لذلك يجب إيلاء العناية الكافية لها و الاستماع إلى مطالبها و المشاكل التي تواجهها في وظائفها ، و إيجاد الحلول المناسبة التي ترضي كل الأطراف من أجل تقديم الأحسن و الأجود و الزيادة في مستويات الأداء للدفع بالمؤسسة نحو التقدم و النمو.

و من هنا جاءت إشكالتنا كالاتي:

### ■ ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء الموارد البشرية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- ماهي حقيقة و واقع الرضا الوظيفي عبر التاريخ؟
- ماهو المقصود بالرضا الوظيفي و ماهي العوامل المؤثرة فيه؟
- كيف يمكن للرضا الوظيفي أن يؤثر على الأداء؟
- ماهي الإستراتيجيات التي تضمن تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق أداء متميز؟
- ما حقيقة هذا الرضا و ما أثره على الأداء بمؤسسة "سواتين" لإنتاج النسيج -ندرومة- تلمسان-؟

### 1. فرضية البحث:

و للإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- الرضا الوظيفي مرتبط بالتحفيزات المادية أكثر من التحفيزات المعنوية.
- هناك علاقة قوية بين الرضا و الوظيفي و الأداء.

### 2. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية :

1. يعتبر الموظف الحجر الأساس لتحقيق أهداف المؤسسة .
2. يعتبر الرضا الوظيفي المحرك الأساسي للقوى العاملة .
3. يعتبر الرضا الوظيفي من أصعب المواضيع التي تواجهها المؤسسة بسبب اختلاف سلوكيات الأفراد و اختلاف حاجاتهم التي يريدون إشباعها من خلال وظائفهم.
4. تحقيق الرضا الوظيفي الشامل موضوع معقد و متشابك يحتاج إلى إستراتيجية دقيقة و تشمل كل موظف على حدا.

### 3. أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث دراسة النقاط التالية:

1. دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي.
2. دراسة تأثير النظام الإداري و سلوك المؤسسة على اتجاهات الموظفين و مستوى أدائهم.
3. دراسة مدى تأثير الحوافز المادية و المعنوية على مستوى الرضا و الأداء الوظيفي.
4. دراسة مختلف العوامل المكونة للمؤسسة و البيئة المحيطة بها و مدى تأثيرها على نفسية الموظف و درجة الرضا لديه.
5. تحليل مختلف الشخصيات و كيفية التأثير فيها و توجيهها نحو خدمة أهداف المؤسسة.
6. دراسة مختلف المعوقات و العراقيل التي يمكن أن تؤثر على أداء الفرد و تقلل من مردود يته.
7. دراسة بعض طرق تحليل مستويات الأداء الوظيفي و مراحل تطويرها.
8. دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية بمؤسسة "سواتين" لإنتاج النسيج -ندرومة -تلمسان- و علاقته بمستويات أدائهم.

#### 4. المنهج المتبع

لقد اعتمدنا على المنهج التاريخي فيما يتعلق بالفصل الأول من الدراسة ، وهذا لتتبع مختلف النظريات والنماذج التي تناولت متغيري الدراسة عبر الزمن و ذلك انطلاقا من حضارات ما قبل التاريخ و وصولا إلى العصر الحديث و النظريات الحديثة ، و في الفصل الثاني اعتمدنا المنهج الوصفي و الذي أعطينا فيه نظرة شاملة عن الرضا الوظيفي و أحطنا بمفاهيمه و أهميته و العوامل المؤثرة فيه ، و كذلك في الفصل الثالث اتبعنا نفس المنهج بالنسبة للأداء فقد أحطنا بمفاهيمه و أهميته و العوامل المؤثرة فيه ، بالإضافة توضيح العلاقة بينه و بين الرضا الوظيفي ، و قد قدمنا في نهاية الفصل أهم القواعد التي تبنى عليها إستراتيجية تنمية الرضا و الأداء الوظيفيين، و أخيرا في الفصل الرابع الذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للدراسة على مؤسسة صناعية جزائرية قدمنا فيه الدراسة الميدانية ، و قد اعتمدنا فيه على مزيج من المناهج ، يتقدمها كل من المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الوصفي الإرتباطي ، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات عن عن الظاهرتين المدروستين(الأداء و الرضا الوظيفيين) وتحليلهما وتفسيرهما و تحديد نوع العلاقة بينهما ،

#### 5. أدوات الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات ، أهمها الكتب والمجلات المتخصصة والملتقيات العلمية و المقالات المتاحة عبر شبكة الانترنت ، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة ، أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS

لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات... ، و استخراج معاملات الارتباط.

## 6. حدود الدراسة

هذه الدراسة تحكمها مجموعة من الحدود الموضوعية و الزمانية و المكانية نتناولها فيما يلي:

### 1-الحدود الموضوعية

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي من الزاوية التي عالجتها الدراسات السلوكية و الإدارية ، وليس من الزاوية التي عالجتها الدراسات النفسية و الاجتماعية وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تدرج تحته هذه المذكرة.

### 2-الحدود الزمانية

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2012/2011م

### 3-الحدود المكانية

يتحدد مجال التطبيق الميداني لهذه الدراسة على إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة إنتاج النسيج "سواتين" ندرومة – تلمسان.-

## 7. ملخص الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على أربع فصول بالإضافة إلى المقدمة العامة و المراجع و الملاحق .  
و قد جاءت في بداية البحث المقدمة العامة كمدخل للدراسة و التي طرحنا فيها أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، فنحن نرى أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا من خلال موارد بشرية راضية عن وظائفها و عن مؤسساتها ، لذلك اخترنا هذا الموضوع و الذي نهدف من خلاله إلى دراسة مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي داخل و المؤسسة و خارجها ، بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير تغير مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، كما و سعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :

### • ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء الموارد البشرية ؟

ثم تضمنت المقدمة العامة أدوات الدراسة المعتمدة في كلا الجزأين من الدراسة (النظري و التطبيقي) من الكتب و المجالات المتخصصة و الملتقيات العلمية و المقالات في الجزء النظري و الاستبيان في الجزء التطبيقي و قد استخدمنا برنامج SPSS لتبويب و تحليل البيانات المجمع ، و كذلك تضمنت هذه المقدمة حدود الدراسة الموضوعية الزمانية و المكانية ، كما تطرقنا فيها إلى سرد بعض الدراسات السابقة المتعلقة بكلا المتغيرين (الرضا و الأداء الوظيفيين) و التي تكونت في مجملها من سبع دراسات سابقة.

و يليها الفصل الأول الذي تطرقنا من خلاله إلى دراسة و تحليل تاريخ نظرية الرضا الوظيفي وذلك انطلاقا من مراحل ما قبل التاريخ ثم مرورا بمراحل ما بعد الثورة الصناعية و وصولا إلى العصر الحديث ، و قد تناولنا هذا في ثلاث مباحث رئيسية ، فأما المبحث الأول فقد تضمن التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي قبل الثورة الصناعية و الذي استعرضنا فيه بعض المفاهيم المبكرة للعدالة و التسيير و حقوق الموظف و غير ذلك من المبادئ التي ظهرت قبل التاريخ عند بعض الحضارات كالحضارة الفرعونية و الحضارة الإغريقية و الحضارة السومرية ، و كذلك بعد التاريخ كالحضارة الإسلامية ، و أما المبحث الثاني فقد تضمن التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي بعد الثورة الصناعية و الذي استعرضنا فيه بعض المدارس و النظريات التي ظهرت بعد الثورة الصناعية و التي ساهمت في تبلور نظرية الرضا الوظيفي كنظرية مستقلة لها مفاهيمها و قواعدها الخاصة بها مثل المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية و نظرية "فروم" و "ماكيلاند" و النظريات الحديثة كنظرية "جستر بارنارد" و "هربرت سايمون"... الخ.

و بعد ذلك يليه الفصل الثاني الذي تطرقنا من خلاله إلى دراسة الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و الذي تضمن ثلاث مباحث رئيسية ، فأما المبحث الأول فقد تضمن مفهوم الرضا الوظيفي و الذي احتوى على بعض المفاهيم و التعريفات ، وكذلك أهمية الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى بعض المداخل و العلوم التي اجتهدت في دراسة هذه الظاهرة ، أما المبحث الثاني فقد تضمن توضيح شامل للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و ذلك من خلال نموذجين كاملين للرضا الوظيفي الأول لـ"كلارك" و الثاني لـ"دوغيو" ، أما المبحث الثالث فقد تضمن طرق قياس الرضا الوظيفي.

و يليه الفصل الثالث الذي تطرقنا من خلاله إلى دراسة الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و الذي تضمن أربع مباحث رئيسية ، فأما المبحث الأول فقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و الذي احتوى على مجموعة من المفاهيم و التعريفات المتعلقة بالأداء الوظيفي ، وكذلك تضمن أهم العوامل المؤثرة عليه ، أما المبحث الثاني فقد تضمن أسس تقييم الأداء و علاقة الأداء بالرضا الوظيفي ، و الذي احتوى على مفهوم تقييم الأداء و أهم الأسس التي يبنى عليها ، ثم تضمن طبيعة العلاقة العكسية بين الرضا و الأداء الوظيفيين و التي تعني أثر الرضا الوظيفي على الأداء ثم أثر الأداء على الرضا الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد تضمن إستراتيجية لين و ليس لتنمية الرضا الوظيفي و نستعرض فيها أهم النظم التحفيزية و الخطط التي يجب أن تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، و أما المبحث الرابع فقد تضمن مراحل بناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي و الذي احتوى على بعض الأسس و المبادئ التي تبنى عليها إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي.

و بعدما تطرقنا في الإطار النظري إلى دراسة و تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، قمنا في الفصل الرابع بإسقاط الإطار النظري على إحدى المؤسسات الصناعية الوطنية وهي مؤسسة

"سواتين" لنسج و طبع الحريريات -ندرومة- تلمسان - ، و قد تضمن الفصل أربع مباحث رئيسية ، فأما المبحث الأول فقد تضمن مقدمة عامة عن المؤسسة محل الدراسة ، و أما المبحث الثاني فقد تضمن العريف بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية كتقديم أداة الدراسة "الاستمارة" ، و كذلك تقديم برنامج SPSS الذي تم استخدامه في تحليل البيانات، و أما المبحث الثالث فقد تضمن جميع مراحل تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة لأداة الدراسة " الاستمارة " ، و أخيرا المبحث الرابع تضمن دراسة تأثير مختلف العوامل على مستويات الرضا و الوظيفي ، و كذلك مدى مساهمة تلك التغيرات في تغيير مستويات الأداء.

## 8. مصطلحات الدراسة: (باللغة الإنجليزية)

المفهوم	باللغة الإنجليزية	باللغة العربية
شعور إيجابي ذاتي يحمله المورد البشري لوظيفته	Satisfaction Professional	الرضا الوظيفي
تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة بفعالية وفاعلية	performance Professional	الأداء الوظيفي
جماعة عمل رسمية تؤدي عمل معين لتحقيق الأهداف الموضوعية	Work Team	فرق العمل:
إحساس المورد البشري بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة	Loyalty Organizational	الولاء التنظيمي
المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها مسبقاً	Responsability	المسؤولية
الحق المكتسب الذي تمنحه الوظيفة لشاغلها في التصرف الإداري	Authority	السلطة
دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات	Behavior Organizational	السلوك التنظيمي
الدراسة العلمية للمشكلات التي تواجه المورد البشري في عمله بتطبيق مناهج بحث علم النفس ومبادئه ومفاهيمه	Psychology Industrial	علم النفس الصناعي
نقص نفسي و/أو فسيولوجي يشعر الفرد بالضرورة الملحة لإشباعه	Need	الحاجة
ميل الذات إلى كل مايجلب لها اللذة والاستمتاع، سواء اكانت هذه الذات تحتاجه عمليا وواقعا أم لا	Desire	الرغبة
انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن الموارد البشرية	Climate Organizational	المناخ التنظيمي
بناء يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة من صلاحيات، مسؤوليات، انسيابية المعلومات... الخ	Structur Organizational	الهيكل التنظيمي
مؤثرات خارجية تعمل على تحريك الدوافع الإنسانية لتحقيق أداء أفضل	Incentives	الحوافز
مجموعة القوى الداخلية(الحاجات والرغبات) المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة	Motivations	الدوافع
حالة انفعالية يترتب عنها مشاعر إيجابية أو سلبية	Moral	الروح المعنوية
خلق أفكار جديدة من قبل فرد أو جماعة في المؤسسة	Invention	الابتكار
تطبيق الأفكار الجديدة لإيجاد منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي	Innovation	الإبداع

## 9. الدراسات السابقة :

### الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي :

#### الدراسة الأولى:

دراسة بن يحيى الشهري ، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقه الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية من أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

تمحورت مشكله الدراسة بشكل أساسي حول غموض الرضا الوظيفي لدى العاملين بجمارك منطقه الرياض وعدم الوعي بعلاقته بإنتاجيتهم وانعكاسه على أدائهم و التي تسعى الدراسة للوقوف عليه وإبراز أهميته من أجل مراعاة ذلك من قبل المعنيين والمهتمين بهذا القطاع ، فتناول فيه الباحث مفتشي الجمارك السعودية و المقدر بـ 33 منفذ وكل منها له أمانه خاصة به ، و في النهاية توصل الباحث إلى عدة نتائج تعد بمثابة الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة والتي كانت قد تمثلت في: ما مستوى الرضا الوظيفي و الإنتاجية لدى مفتشي الجمارك بمنطقه الرياض و ما هي العوامل التي تؤثر على مستوياتها ؟ و ما علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية لديهم؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضا لدى الإناث أكثر من الرجال وقد أعزى الباحث ذلك إلى أن العاملين الذكور مسئولين مسئوليه مباشرة عن الالتزامات المادية في المجتمع مما يجعل رواتبهم أقل قدرا في الوفاء بالتزاماتهم، في حين نجد أن الإناث لا يترتب عليهن التزامات مالية مثل الذكور مما يجعلهن قادرات على الوفاء بالالتزامات الخاصة بهن.

وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن درجة الرضا لصالح الفئات الأصغر سنا من الرضا لصالح فئات السن المرتفع و أعزى ذلك إلى أن كثيرا من العاملين في الجمارك من ذوى السن المرتفع قد وصلوا إلى منتصف تطورهم الوظيفي ولم يحققوا ما يريدوه من طموح وبالتالي أنخفض معدل الرضا لديهم بعكس الأصغر سنا، كما تزيد نسبة الرضا لصالح ذوى المرتبات العليا، ذلك إضافة إلى ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي بين الموظفين الذين تربطهم علاقة جيدة برؤسائهم حيث يقدم الرئيس الدعم لمرووسيه مما يوفر جوا من الألفة والتفاهم.

كما خرجت الدراسة بنتيجة هامه جدا يحللها الباحث ويشير إليها وهي انه لا يوجد أي موظف في أي قسم قد حصل على مكافأة، أو عقوبة من جراء ما يؤديه وذلك بنسبة 100% من العاملين بهذا

القطاع، مما يدل على انه لا يوجد أي نوع من العقاب للمتقاعس، أو أي مكافأة للمجتهد، وذلك إضافة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة كالحاسب، وأجهزة الكشف تعد احد العوامل التي تزيد من درجة رضا العاملين ومن ثم من كفاءة أعمالهم.

ويرى موظفو الجمارك الذين يمثلون في دراستنا عينه الدراسة أن هناك عدة عوامل تزيد من درجه رضاهم الوظيفي ومن كفاءة إنتاجيتهم وعلى رأسها تحسين مستوى الرواتب، الاهتمام ببرامج التدريب، الاستماع إلى مطالبهم وحل مشكلاتهم، تحسين ظروف العمل، وتقليص عدد ساعات العمل.

### الدراسة الثانية :

دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" بالمملكة العربية السعودية 1428هـ/1429هـ ، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة أم القرى بمكة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات و التعرف على العلاقة بين هذين المتغيرين ، و كذلك الوقوف على علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية و التي تشمل (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) .

و قد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي
- 2- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.
- 3- وجود اختلاف في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً لاختلاف التخصص العلمي ، و تبعاً لاختلاف الجنس فقد ارتفع مستوى الرضا عند الذكور أكثر منه عند الإناث.
- 4- وجود اختلاف في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للجنس و الذي ارتفع عند الذكور أكثر منه عند الإناث ، وكذلك تبعاً للمؤهل التعليمي فقد ارتفع مستوى الالتزام عند حملة الدكتوراه.

### الدراسة الثالثة :

دراسة صادق سميح صادق القاروط ، "الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية" 2006م ، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، نابلس – فلسطين ،

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء المدارس أنفسهم ، كما هدفت إلى معرفة تأثير كل من متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، و الخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة) على مستوى الجدية في العمل لديهم .

#### و قد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة.
2. إن ترتيب مجالات الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو التالي:  
في المرتبة الأولى جاء مجال الالتزام والمشاركة ، ثم في المرتبة الثانية جاء مجال السيطرة والتحكم ، وأخيرا في المرتبة الثالثة جاء مجال التحدي والتغيير.
3. إن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة.
4. إن ترتيب مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو التالي:  
في المرتبة الأولى جاء مجال العلاقة مع المعلمين ، ثم في المرتبة الثانية جاء مجال الدورات والتدريب ، و في المرتبة الثالثة جاء مجال طبيعة الوظيفة والعمل ، و بعدها في المرتبة الرابعة جاء مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ، و في المرتبة الخامسة جاء مجال أنظمة الترقيات والحوافز ، وأخيرا في المرتبة السادسة جاء مجال الراتب الشهري.
5. وجود علاقة إيجابية بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
6. لا تؤثر كل من المتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري ، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

#### الدراسة الرابعة :

دراسة زرقة أحمد "فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء: دراسة حالة سونلغاز - المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة - الجزائر" 2008، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - فرع المدينة. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

1. أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال.
2. أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية.
3. أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.

### الدراسة الخامسة :

دراسة شاطر شفيق " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل" 2010/2009م ، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة أ. محمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير .

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها ، ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي ، وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط . أما الجانب التطبيقي من الدراسة فيطمح إلى مساعدة متخذي القرار في هذه المؤسسة على وضع استراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

### و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل ، وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بضغوط العمل المرتفعة، تليها المصادر المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري، ثم المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية.
2. إن الموارد البشرية تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي ، وقد جاء عامل ضعف الترقية في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور الموارد البشرية بالمؤسسة بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي.
3. كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

### الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

## الدراسة الأولى :

دراسة دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن الجبهان "علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض دراسة ميدانية" 2009م ، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بالأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الآداب والتربية قسم العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لديهم ، ومن ثم التعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء الوظيفي .

### و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإجابة على التساؤل الأول في الدراسة وهو ما مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟ أن هناك تقارب في مستوى الذكاء العاطفي بين أفراد العينة ، و أن هذا المستوى يتركز في المستوى المتوسط.
2. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإجابة على التساؤل الثاني في الدراسة ما مستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟ وجود تقارب في مستوى الأداء الوظيفي بين أفراد العينة و أن هذ المستوى يتركز في المستوى المتوسط.
3. وبالنسبة للتساؤل الثالث وهو هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟ فقد تبين من خلال الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وهي علاقة طردية موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة وبين مستوى الأداء الوظيفي لهم.
4. وكان الهدف الرابع للدراسة التعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بعد أن تم التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم؟ و قد أظهر التحليل الإحصائي للنتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية و بمستوى متوسط ، و الذي يشير إلى أهمية الذكاء العاطفي في رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين.

## الدراسة الثانية :

دراسة إلياس سالم "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمسيلة EARA – وحدة- ALGAL دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم" 2006م ، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية.

لقد هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء ، و كذلك التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين ، و كذلك دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين ، كما هدفت إلى اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، و المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

#### أظهرت نتائج الدراسة أن :

1. المؤسسة تسود فيها روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو و البقاء و التميز .
2. استعداد عمال المؤسسة لبذل جهود مضاعفة حتى بدون مقابل.
3. اعتماد المؤسسة على العامل في تحقيق نتائج جيدة مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه و أصبح لديه الاستعداد بأن يكون في مستوى هذه الثقة من بذل واجتهاد .
4. ضعف سياسة التحفيز في المؤسسة للعمال المجتهدين في العمل .
5. عدم توفر بيئة ملائمة لأداء العمل المنوط بكل عامل و التي تضم - البيئة - المواد والتجهيزات المستخدمة، نمط الإشراف، سياسات العمل، وسائل الحماية في العمل، الترتيب الداخلي لمكان العمل ، فجل هذه العوامل غير ملائمة لأداء الأفراد و فرق العمل مما قد يضعف من إنتاجيتهم.
6. من النتائج المتوصل إليها نجد أن : قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية ، وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة المستجوبين.
7. المؤسسة تقدم حافزا ماديا للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال، إلا أنه في السنوات الأخيرة لم تحقق المؤسسة أرباحا لتوزيعها على العمال.

8. عدم مشاركة العاملين في تسيير مؤسساتهم مما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل مسؤولية الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة وعدم تنفيذ القرارات المتخذة بشكل أمثل.

## **الفصل الأول: التطور التاريخي لنظرية و مفهوم الرضا الوظيفي:**

**المبحث الأول : التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي قبل الثورة الصناعية**

**المبحث الثاني: التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي بعد الثورة الصناعية**

**المبحث الثالث: النظريات الحديثة للرضا الوظيفي**

### **مقدمة:**

يشكل السلوك الذاتي للفرد داخل المنظمة محصلة تفاعلية من الآثار البيئية الداخلية و الخارجية التي ينشط فيها ، فاستغراق الموظف و انصهاره في عمله و تفاعله مع زملائه دليل قاطع على ارتفاع معنوياته و رضاه عن عمله ، لكن في المقابل يعد الملل و النفور من العمل أكبر خطر يهدد مستوى الرضا و الأداء الوظيفيين، بحيث كلما زاد شعور الفرد بالإحباط و الاستياء من ظروف عمله كلما زاد انخفاض مستوى الرضا و الأداء الوظيفيين لديه ، و نظرا لكون الأداء الفردي يعد من أهم مدخلات النظام الإنتاجي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تطوير كفاءتها و فاعليتها داخل و الأسواق و المجتمعات

فان الحرص على تحقيق الرضا عن العمل يعتبر أمرا في غاية الأهمية من أجل الارتقاء بمستويات الأداء إلى درجات أعلى و أسمى .

إذا و بناء على هذا فقد قمنا بدراسة و تحليل نظرية الرضا الوظيفي و تتبعنا مراحل تطور و تبلور هذه النظرية المهمة عبر مختلف الأزمنة و العصور ، وذلك ابتداء من مراحل ما قبل التاريخ ثم مروراً بمرحلة ما بعد الثورة الصناعية و وصولاً إلى العصر الحديث و سنتناول في الفصل الأول ثلاث مباحث رئيسية و هي :

**في المبحث الأول نتناول التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي قبل الثورة الصناعية**  
ونستعرض فيه بعض المفاهيم المبكرة للعدالة و التسيير و حقوق الموظف و غير ذلك من المبادئ التي شكلت المفهوم الحديث لنظرية الرضا الوظيفي ، و التي ظهرت في حضارات ما قبل التاريخ .

**في المبحث الثاني نتناول التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي بعد الثورة الصناعية** و نستعرض فيه بعض النظريات التي ظهرت بعد الثورة الصناعية و التي ساهمت في تطور نظرية الرضا الوظيفي من نظرية مدمجة الى نظرية مستقلة ، خاصة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي تناولتها بشكل أكثر تعمقا و تفصيلا ، و كذلك سنستعرض في المطلب الأخير بعض النظريات الحديثة التي حاولت التعمق أكثر في نظرية الرضا الوظيفي و اجتهدت في وضع المبادئ و الأسس الخاصة بها.

### **المبحث الأول: التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي قبل الثورة الصناعية**

لم تظهر دراسات دقيقة و معنا واضح للرضا الوظيفي إلا في بدايات الثورة الصناعية ، أي في نهايات القرن الثامن عشر و بدايات القرن التاسع عشر ، لما تميزت به تلك المرحلة التاريخية من تحولات كبيرة في الجهاز الاقتصادي و ظهور ما يسمى بالمؤسسات الضخمة و العملاقة التي كانت تستقطب أعدادا كبيرة من العمال ، و ما انجر عنها من حركة اجتماعية جديدة حاملة لمتطلبات و احتياجات أكثر تشابكا و تعقيدا ، الأمر الذي تطلب إعادة هيكلة النظم الإدارية ، و مباشرة البحوث و

الدراسات التي تركز على الموارد البشرية وتهتم بشؤونها واحتياجاتها داخل هذه المؤسسات ، وبالطبع فقد ظهرت مجموعة كبيرة من نظريات التسيير و الفلسفات الإدارية الجديدة التي ساهمت كثيرا في تطوير الفكر الإداري بشكل عام و نظرية الرضا الوظيفي بشكل خاص<sup>1</sup>.

لكن المتمعن في الفكر القديم سوف يلحظ دون شك أن هذه المفاهيم و النظريات ، مرت عبر مراحل تاريخية قديمة جدا ترجع جذورها إلى فجر الأمم و الحضارات القديمة ، أين نجد بعض الملامح المتطورة لتطبيقات المفاهيم الإدارية و بؤادر الاهتمام بالموارد البشرية ، و الدليل على ذلك تلك المنشآت العظيمة و المعابد الضخمة التي تطلبت أعدادا هائلة من العاملين و المسيرين و المشرفين و التي تخفي وراءها سياسات و إجراءات تنظيمية في غاية الروعة قد يعجز الفكر الحديث عن ممارستها، و فيما يلي سوف نستعرض بإيجاز بعضا من هذه الملامح<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي عبر الحضارات القديمة

تطلق كلمة حضارة على تفاعل البشر بطريقة خلاقية و مبدعة عندما تتراكم كمية محفزة من القدرة الثقافية و المقومات الأساسية للنمو ، فالمواريث الدينية و الثقافية و البيئة الجغرافية المناسبة تعد من أهم الأسس التي تبنى عليها أي حضارة قديمة ، إذ يبدو جليا أن أهم الحضارات القديمة نشأت على حواف الأودية و الأنهار المطلة على الأراضي الخصبة ، مثل الحضارة الفرعونية التي نشأت على نهر النيل و، و الحضارة السومرية التي نشأت على نهري الدجلة و الفرات ، و حضارة الهند المطلة على وادي الهندوس ، و حضارة الصين التي كانت تتغذى من وادي الصين العظيم... الخ ، إضافة إلى ذلك فإن الحروب و الاصطدامات بين الشعوب و التأثيرات الخارجية بمختلف أنواعها ، أيضا تعد من أهم المحفزات التي كانت تؤهب منطقة معينة لإعطاء شيء معقد يعترف به فيما بعد كحضارة<sup>3</sup>.

و في سياق تطور نظرية الرضا الوظيفي فإنها ترتبط مباشرة بتطور عدة نظريات متداخلة تتحكم في بعضها البعض ، فالإدارة ، القيادة ، التحفيز ، الأداء... الخ ، كلها نظريات قديمة جدا تعود نشأتها و تطورها إلى عصور ما قبل التاريخ ، فالمدقق في الفكر القديم ، سوف يلاحظ ذلك التطور الواضح في الانجازات البشرية عبر مختلف المراحل الزمنية ، انطلاقا من ابتكار الطرق البسيطة لتأمين سبل الحماية و الاستقرار ، و وصولا إلى الإبداع في تشييد المعابد و القصور الضخمة و الأعمدة الشاهقة ، و إن هذا لأكبر دليل على تطور الأساليب الإدارية و التحفيزية التي كانت تدفع بالأفراد إلى تقديم تلك الانجازات المتميزة و الخلاقية.

<sup>1</sup> الصديق بخوش ، التسيير الاستراتيجي للأفراد ، جامعة عنابة - الجزائر - نوفمبر 2006

<sup>2</sup> علي كريم العمار ، مفهوم الإدارة الحضارية في فلسفة الحضارات القديمة و الفكر المعاصر ، جامعة بغداد ، الناشر: المعهد العالي للتخطيط الحضري و الاقليمي ، جويلية 2011 م ، على الموقع: <http://etudiantssetif.3arabivate.net/t10957-topic>

<sup>3</sup> تأليف: م. جون روبرتس ، ترجمة و تحقيق: فارس قطان ، موجز تاريخ العالم ، منشورات وزارة الثقافة ، 2004 ، الفصل الثاني (بدون نشر الصفحة) [http://www.refnet.gov.sy/ref/index.php?option=com\\_content&view=section&id=15&Itemid=197](http://www.refnet.gov.sy/ref/index.php?option=com_content&view=section&id=15&Itemid=197)

إن هذا التواصل الحضاري الذي ساهم في مد المعرفة ، و اجتهاد الفكر الإنساني في البحث عن النظم التي تؤمن السيطرة الايجابية على السلوك البشري المبني في أولياته على العدائية ، و تحويله إلى سلوكيات متحضرة يستطيع من خلالها الاندماج و التفاعل مع أعداد هائلة من الأفراد الذين يتشاركون في تشييد تلك الانجازات المبهرة ، و التي لا زالت صامدة حتى الآن ، خاصة في ظل الحركة الاجتماعية النازحة التي بدأت تتخلى عن النظام القبلي ، و تلجأ إلى التجمع في الأماكن المحصنة بالمعابد التي تمثل مركز سيطرة الملك و الجيش الذي يحمي المجموعة ، فهذا النمو الحضاري السريع ترافق مع ظهور تباين الحاجات الإنسانية وتعقدتها<sup>4</sup>.

### 1. الحضارة الفرعونية :

تطورت الحضارة الفرعونية و تبلورت على ضفاف نهر النيل الذي يشق أراضيها و يمدّها بالحياة ، بالإضافة إلى إطلالتها على البحر المتوسط و موقعها الإستراتيجي المتميز ، فقد كانت تعتبر الخط الواصل بين حضارات الشرق عبر البحر الأحمر والحضارة الرومانية عبر البحر المتوسط بالإضافة إلى مجاورتها للحضارات الإفريقية ، هذا ما جعلها تتغذى و تنمو من مختلف الحضارات المجاورة<sup>5</sup> لتشهد فيما بعد نهضة شاملة و ازدهارا مبهرًا ابتداءً من "عصر الملك مينا"- أو نارمر- أو كما يسمى "العصر الطيني" - لأنه شهد أول بناء حجري في تاريخ مصر، و قد بدأ منذ حوالي 3200 ق.م إلى غاية 2880 ق.م حسب ما يدونه المؤرخون - ، الملك الذي قام بتوحيد مملكتي الشمال و الجنوب المصريتين و أسس ممفيس كأول عاصمة لها ، هذا التحول الجغرافي الذي ساعد كثيرا على تجمع القوى الاقتصادية و المادية و البشرية و خلق الجو الملائم لاتساع المدن و ازدهار البلاد و زيادة عدد المعابد و القصور<sup>6</sup> ، و قد ازدهرت البلاد بالزراعة و تربية الحيوانات و صيد الأسماك و الفن و الصناعة ، و قد اهتم ملوك العصر المتوسط بالمشروعات الأكثر نفعا للشعب و ذلك بتمويل المشاريع الصغيرة كالزراعة و الصناعة اليدوية و توظيف عدد كبير من العمال ، و كذلك تأمين مناطق التعدين خاصة في منطقة البحر الأحمر و شبه جزيرة سيناء ، الأمر الذي ساعد على ازدهار الحرف و الصناعات المعدنية كالصياغة و أدوات الزينة ، كما و قد تم ابتكار صناعات جديدة لم تكن معروفة من قبل كصناعة الأواني الحجرية الشفافة<sup>7</sup>.

كما توصل الفراعنة إلى ابتكار الكتابة الهيروغليفية مبكرا ، مما ساعد الحكام على سن و تدوين القوانين التي تفرض النظام و تدار بها شؤون الأسر و العمال و التجار و أصحاب الحرف ، و قد شهد هذا العصر تقدما ملحوظا في نظم الإدارة و الحكم ، و طرق تدبير شؤون الحكم و الرعية ، لقد كان

<sup>4</sup> علي كريم العمار ، مفهوم الإدارة الحضريّة في فلسفة الحضارات القديمة و الفكر المعاصر(مرجع سابق)

<sup>5</sup> محمد علي سعد الله ، تاريخ مصر القديمة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2001 ، ص20

<sup>6</sup> أحمد رشاد موسى ، دراسات في تاريخ مصر الاقتصادي الدراسة الأولى :حضارات ما قبل التاريخ و حضارة مصر الفرعونية، المجلس الأعلى للثقافة ، 1998

<sup>7</sup> نفس المرجع ص94 – 96

الملك يجسد "الإلاه رع" \*و قد كانت السلطات القضائية و التشريعية و التنفيذية في يد الملك ، و قد كانت فكرة العدالة أو "الماعت" تجتاح ضمير الملوك و الحكام و المسؤولين منذ أقدم العصور فقد كانوا يخشون الظلم و يحرصون على تحقيق العدالة ، لأنهم سيحاسبون في اليوم الآخر أمام "الإلاه رع" ، و قد كان الملك يعين مجموعة هائلة من الموظفين الذين يتحملون مسؤولية تسيير البلاد و الإشراف على شؤونها ، و كانت هذه الوظائف تمنح على أساس الثقافة و الكفاءة و الخبرة المهنية و القدرة على الصمت في جميع الظروف و اللباقة في التعامل مع الآخرين.

كما وصل النظام الإداري في هذه الحقبة إلى درجة عالية من التخصص و تقسيم الأدوار فقد ظهرت الإدارات النوعية مثل إدارة الضرائب و إدارة التسجيلات التي كانت تسجل فيها كافة التصرفات العقارية و عقود الأحوال الشخصية ، و إدارة المالية التي كانت تقوم بحفظ المعادن الثمينة ، و دفع مرتبات الموظفين ، و إدارة التموين التي كانت مسؤولة عن مخازين القمح و الشعير ، و إدارة خاصة بالجمارك و التجارة الخارجية ، و إدارة المحاسبات ... الخ<sup>8</sup>.

كانت القوانين تحرم على كل صاحب حرفة أن يحترف حرفة أخرى غير تلك التي خلفها له أباه ، و بهذه الطريقة كانت كل حرفة في حالة منافسة مستمرة من أجل التفوق و بلوغ الكمال كذلك كان يمنع أصحاب الحرف من الاشتراك في الشؤون السياسية حتى لا يصرفهم ذلك عن متابعة حرفهم الأصلية ، كما أن التجار كانوا مجبرين على تقييد كل المعاملات التي كانوا يقومون بها كفاتير التسليم و فواتير الاستلام و زمن التسليم و السعر و رقم الوصل ، و فيما يلي فقرة نقتطفها من كتاب رسمي يشهد بحرص مصر في العصور القديمة على هذا اللون من التوثيق: "اكتب هذا لك ليكون شاهدا بيننا ، و عليك أن تحتفظ بهذا الكتاب حتى يكون في مستقبل الأيام بمثابة شاهد دليل".

كذلك نجد أن المصريين القدماء كانوا على علم بكثير من المبادئ و المفاهيم الإدارية السليمة ، من ذلك مثلا أنهم عرفوا السلطة و المسؤولية بالمفهوم الإداري الحديث، و أدركوا أهمية تحديد و توصيف الوظائف بالتفصيل ، و من بعض الدلائل المتوفرة على ما سبق ذكره هذه التعليمات التي كانت تصف عقد تعيين أي وزير أو مدير :

- ... و فوق ذلك فإن عليه إن يطلب المشورة حول أمور الرعية حيث ترفع إليه شؤون القطرين في داره كل يوم.
- إنه المسؤول عن حضور موظفي الإقليم كما إنه المسؤول عن صرفهم و وعليهم إن يبلغوه بشؤون إقليمهم.
- على صاحب الالتماس أن يقدمه مكتوبا ولا يسمح بتقديمه شفاهة ، و كل من يتقدم بالتماس إلى الملك يحدد له موعد لمقابلته بعد إن يدونه كتابة.

<sup>8</sup> أحمد رشاد موسى، (مرجع سابق)، ص90 ، ص91 ، ص92 ، ص98

- على المسؤولين أن يبلغوه بمجريات أمرهم في اليوم الأول من كل موسم على أن يكون ذلك كتابة بحيث يجيئون إليه مع مجلسهم المحلي حاملين ما دونه .
  - لكل موظف صغيرا كان أو كبيرا الحق في أن يتوجه إلى ديوان الوزير ملتصقا مشورته<sup>9</sup>.
- ثم تلا بعد ذلك عصر بناء الأهرام الذي امتد إلى حوالي 2280 ق.م و الذي وصفه فيلسوف التاريخ "رنود توينبي" هذا العصر بأنه يمثل واحدة من أعظم المدينيات التي عرفتها الإنسانية حتى اليوم ، فقد شهد هذا العصر ذروة الخلق و الإبداع في الأداء الهندسي العبقري الفذ و الذي وصفه "جاردنر" Jardiner بأنها تجسيدا خالدا للقوة الهادفة و عبقرية الأداء الهندسي الذي لم يعرف له مثيلا في أي زمان أو مكان.

لقد كان أكبر دافع و أهم محفز على تلك الإنجازات الضخمة هو إشباع الدوافع الدينية ، و الذي تمثل في توحيد عبادة " الإلاه رع" ، فقد شجع ذلك على تحرر الطاقات الكامنة في الموارد البشرية لكي يشيدوا أول هرم في التاريخ حتى يكون سكنا " للإلاه رع"<sup>10</sup>.

بالإضافة الى دور الحافز الروحي ، كذلك اهتم الملوك بالتدقيق في القواعد التي تنظم أشغال البناء و أصدروا القوانين المفصلة التي تحمي الوظائف و الموظفين و تقضي في حل النزاعات ، خاصة و أن الحضارة الفرعونية اشتهرت ببناء الأهرامات و المعابد الضخمة و التماثيل العملاقة التي كانت تتطلب أعدادا هائلة من العمال و سنوات طويلة من العمل ، فقد أكد المنقبون في علم الآثار أن هرم خوفو العظيم تطلب ما يزيد عن 100000 عامل و أكثر من 20 سنة من العمل الجاد و المرهق، و إن هذا لأكبر دليل على وجود إدارة فريدة و مترامية الأبعاد كانت قادرة على جلب تنظيم و تفعيل هذا العدد الهائل من الأيدي العاملة ، ناهيك عن ما كانت تتطلبه هذه الأخيرة من مأكّل و ملابس و مأوى و حل في النزاعات و المشاكل و تقسيم الأدوار و غير ذلك القواعد و النظم التي تعتبر المدخل الرئيسي في تبلور و اكتمال نظرية الرضا الوظيفي التي نعرفها الآن<sup>11</sup> .

هذا ، و قد بلغت الحضارة الفرعونية في عصر الدولة الوسطى و الذي امتد منذ حوالي 2134 ق.م إلى 1178 ق.م قمة الازدهار و الرخاء الاقتصادي ، فقد ازدهرت الصناعات الإستخراجية و التحويلية و التعدين و الصناعات الغذائية ، و الغزل و النسيج ، و صناعة الجلود و المنتجات الخشبية ، و صناعة الورق و الفخار و الزجاج ، و صناعة الأسلحة و السفن و القوارب ، كما ازدهرت التجارة الداخلية و الخارجية ، و قد عمل ملوك هذا العصر على نشر الأمن و الطمأنينة و العدل فاطمأن الناس إليهم و مجدوهم طوعا لا كرها ، و في هذا المقال نصيحة من الوزير "بتاح حتب" إلى أبناء العظماء يقول فيها

<sup>9</sup> محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الإداري ، مقال الكتروني على الموقع <http://masm.ibda3.org/t109-topic>

<sup>10</sup> أحمد رشاد موسى ، دراسات في تاريخ مصر الإقتصادي الدراسة الأولى (مرجع سابق) ص97

\*إن "رع" أتى من الهضبة الأولى أي مكان الخليفة بعد أن وضع النظام "الماعت" مكان الفوضى (محمد علي سعد الله، تاريخ مصر القديمة ص62)

<sup>11</sup> محمد عبد العظيم ، (مرجع سابق)

: " لا يدخلك الغرور بسبب عملك و لا تتعالى لأنك رجل عالم ...، استشر الجاهل كما تستشير العالم ...، إذا كنت زعيما فلا تسعى إلا وراء ما اكتملت محاسنه حتى تظل صفاتك الخلقية دون ثغرة فيها...، أحنى ظهره لرئيسك في العمل ، و سيغمر بيتك بخيراته و ستنال مكافأته في موعدها المقدر لها... " ، كما و يقول أحد ملوك الأسرة الثانية عشر لوزيره : " إذا جاءك الخصوم فاعمل أن تقيم كل شيء وفقا للقانون ، بحيث يحصل كل صاحب حق على حقه"<sup>12</sup>.

و قد اهتم ملوك هذا العصر بسن القوانين التي تنظم أشغال الزراعة و الري ، و اهتموا بتمويل مشاريع الري و شقوا القنوات و المصارف للاستفادة من نهر النيل و فيضاناته ، كما و قد أبرعوا في إرساء أسس الرقابة السليمة و الأساليب التحفيزية الفعالة ، فمثلا قد كانت الدولة توزع الأراضي الزراعية على الأسر بالتساوي ، و تراقب عمليات استغلالها باستمرار ، و كانت تستعيد الأرض من الأسر التي تهملها ، كما و قد كان الإنتاج الزراعي يخضع لحصر و إحصاء دقيق و يصل منه كل ذي حق على حقه<sup>13</sup>.

هذه هي الحضارة الفرعونية التي استمرت لأطول فترة في التاريخ و تكبدت مجموعات مختلفة من الأسر الحاكمة التي كانت تتوارث السلطة عبر مختلف العصور ، و الذين كانوا يجتهدون في كسب رضا و ولاء الأمة فقد حاز ملوك الأسرة الثانية عشر على شهرة عالمية في ميادين السياسة و الحرب و الثقافة و الدين ، و قد عرف الملك "أحمس الأول" باسم بطل التحرير الذي حرر أمته من قيود المستعمر ، و الملك " تحوتمس الثالث" الملك العادل الذي قال عنه حاجبه " أنتف" : " كان خادم الفقير و أب اليتيم" ، و خاطبه وزيره " رخميرع" : "لقد سموت بالعدالة إلى عنان السماء" ، و لا ننسى الملكة العظيمة "حتشبسوت" التي تولت حكم بلاد الفراعنة و شعبها قرابة العشرين عاما و التي كانت في قمة العدل و النزاهة و الذكاء ، و التي اهتمت بالبحث العلمي و تنشيط التجارة الدولية فكانت أول من أرسل بعثة بحرية للتجارة و البحث العلمي إلى مدينة "بونت" آنذاك ، و قد بلغت مصر في عصرها قمة الحضارة و العمارة و الرفاهية و الرخاء<sup>14</sup>.

## 2. الحضارة الإغريقية :

ظهرت حضارة بلاد الإغريق بشبه جزيرة البلقان و خليج بحر ايجه بالساحل الشمالي للبحر المتوسط منذ حوالي 3000 ق.م ، كانت تتمتع بموقع استراتيجي متميز بإطلالاتها على منبع حضارات

<sup>12</sup> أحمد رشاد موسى ،دراسات في تاريخ مصر الإقتصادي الدراسة الأولى(مرجع سابق)ص139، 146 ، 147 ، 149 ، 158 ، 162.

<sup>13</sup> نفس المرجع ، ص154

<sup>14</sup> أحمد رشاد موسى ،(مرجع سابق)، ص185، ص186

الشرق القديم مصر، و بلاد الشام و العراق ، كما أنها كانت تعد بمثابة المعبر الرئيسي للاتصال الحضاري و التجاري بين آسيا الصغرى و ساحل أفريقيا الشمالي<sup>15</sup>.  
فكس الحضارات الأخرى التي كانت تستمد قوتها من الأنهار و السهول ، فالحضارة الإغريقية كانت عبارة عن مجموعة جزر و شبه جزر تتخللها جبال غير منتظمة و مرتفعات كثيرة و أودية ضيقة ، لذلك فإن البحر هو الذي خلق بتشابهه مع الأرض وحدة العالم الإغريقي ، و هو الذي خلق وحدة اقتصادية واسعة تعلم فيها الشعب اليوناني مهارات الصيد و بناء السفن ، و توسع من خلاله بالعمليات التجارية المحلية و الدولية<sup>16</sup> التي تطورت كثيرا و تعاظمت مردوديتها بعد ظهور النقد ، فقد خلقت النقود قيمة مادية للسلعة و كانت من أهم الأسباب التي ساهمت في انتعاش العمليات التجارية بشكل لم يسبق له مثيل<sup>17</sup>.

لقد كان الشعب الإغريقي يتمتع بحرية التخيل و التعبير و الخلق و الابتكار و الاختراع<sup>18</sup>، فالحكام كانوا يعملون على تحفيز أشغال البناء و التجارة و الفن و الإبداع ، و قد ساهم ذلك التحفيز في ثراء المدن و الشعوب ثراء فاحشا ، و ظهر نتيجة لذلك أرسطراطية فكرية سعت إلى البحث عن إجابات عقلية لكل ما يحير الإنسان ، فظهر علماء الفلك و الرياضيات مثل "طاليس" الذي تنبأ بكسوف الشمس ، و "بوليكراتيس" الذي استطاع شق نفق في جبل يوصل فيه الماء إلى المدينة و ذلك بثقب الجبل من الجهتين في وقت واحد و كانت نسبة الخطأ بين التقاء الثقبين لا تزيد عن 18 قدما<sup>19</sup> ، و ازدهرت العلوم الفلسفية و من أشهر الفلاسفة "فيثاغورس" الذي تحدث عن الأعداد و اللامحدودية ، و تحدث عن أصل الوجود و الكون ، و "هيراقليطس" الذي تحدث عن الأشياء و الأجيال و الصيرورة ، و تحدث عن مبدأ الحركة و مبدأ وحدة الأضداد و التوازن البنيوي الذي يحكم هذه الحركة و غيرهم كثيرون أمثال "بارنميدس" و "زينون الأيائي" و "إكساغوراس" و "لوقيبوس" و "ديمقريطس" ... و غيرهم كثيرون الذي أثروا العلم بأفكارهم و لازالت مؤلفاتهم مرجعا علميا إلى حد الآن<sup>20</sup>.

كما اشتهر الإغريق بالأدب و النثر و النقد مثل "هكطاطوس" الذي يعد أول مؤرخ إغريقي قديم ، بالإضافة إلى انتشار الشعر الغنائي الذي كان يعبر به الإغريقيون بكل حرية عن مشاعرهم و حاجاتهم و مطالبهم مثل الشاعرة "سافو" التي اشتهرت بشعر الغزل، و "هيبيوناكس" الذي اشتهر بشعر الهجاء ، كما شهدت بلاد الإغريق مولد العديد من التطورات الفنية و الصناعية ، مثل الفنان "ثيودورس" الذي اخترع ميزان الماء و زاوية النجار و المخرطة ، و كان باهرا في الحفر على الجواهر و في صناعة

<sup>15</sup> فوزي مكلوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته منذ أقدم عصوره حتى عام 322 ق.م ، دار الرشد الحديثة الدار البيضاء ، الطبعة الأولى 1980، ص 15 ، ص 16 ، ص 26 .

<sup>16</sup> عبد اللطيف أحمد علي ، التاريخ اليوناني العصر الهيلادي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ، 1971، ص 20، ص 26

<sup>17</sup> محمد الخطيب ، الفكر الإغريقي ، منشورات دار علاء الدين دمشق ، الطبعة الأولى 1999، ص 88

<sup>18</sup> سعيد إسماعيل علي ، التربية في الحضارة اليونانية ، القاهرة ، 1999، ص 35

<sup>19</sup> فوزي مكلوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته (مرجع سابق) ص 76

<sup>20</sup> محمد الخطيب ، الفكر الإغريقي (مرجع سابق) ص: 101، 105، 106، 111، 113، 120، 123.

البرونز المجوف ، و احترف صنع الأدوات المعدنية و الحجرية و الخشبية ، و ساهم في تشييد أشهر معابد بلاد الإغريق و هو معبد "أرتميس" الذي يعد من عجائب الدنيا السبع حاليا<sup>21</sup>.

لقد ساهمت الحضارة الإغريقية كثيرا في تطوير نظريات الإدارة و التحفيز ، فقد أدرك الإغريقون مبكرا دور العلم في تسيير القوى العاملة ، و ابتكروا طرق علمية متطورة جدا تمكنوا من خلالها إلى الوصول للحد الأقصى من الإنتاج و التفعيل الكامل للطاقات البشرية العاملة ، كما أنهم أدخلوا الحركات الموحدة على النغم الرتيب في عمليات الإنتاج بمعنى إنجاز حركات عملية معينة بالتزامن مع مقطع موسيقي معين ، و كذلك المفكر "سقراط" الذي استعرض في نظرياته الاقتصادية واجبات رجل الأعمال و القائد الذي يتطلع إلى النجاح ، وأوضح من خلالها كيف يجب عليه أن يقسم الأدوار بوضوح و أن يضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتنشيط عمليات الأداء و تفعيلها ، و قد سن في نظرياته أهم الشروط و القواعد التي تمكن من تطبيق طرق التحفيز الترغيبية و الترهيبية بالشكل المناسب و الفعال ، و ذلك بمكافأة المجد و معاقبة المقصر من أجل تشجيع العمل المتميز و الحد من التهاون و التهرب من إنجاز المهام ، و قد أشار المفكر إلى أهمية التحفيز النفسي باستعراضه لمجموعة من الطرق التحفيزية المعنوية التي تساهم في بث الحيوية و النشاط في نفوس المرؤوسين و كسب و لائهم و طاعتهم ، و لا ننسى القائد العسكري "سيراس" في إثراء الفكر الإداري و علم تسيير الأفراد ، فقد توجه سيراس الى دراسة الحركة و الوقت المثالي لإنجازها ، و أشار إلى أهمية ترتيب أماكن العمل ، و دور العمل الجماعي و و حدة الهدف المنشود<sup>22</sup>.

و لعل أهم ما قدمته الحضارة الإغريقية للإنسانية هو مفهوم الديمقراطية - هي كلمة يونانية لها شقين الأول (ديموس) و يعني الشعب ، و الثاني (كراتوس) و يعني حكم - التي تعني في مجملها "حكم الشعب" أو "الحكم للشعب" ، فقد كان المواطن الإغريقي يتمتع بحق إبداء الرأي و الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تحدد مصيره ، و يبدو أن من أشهر الحكام الذين اهتموا بالعدل و النزاهة في تلك الحقبة هو الشاعر السياسي و الحاكم العادل "سولون" الذي عاش في الفترة ما بين 640 و 558 ق.م و الذي تم انتخابه "أرخونا" - حاكما- عام 594 ق.م ، فقد قام هذا الأخير بتغييرات جذرية في النظم السياسية و الاقتصادية الظالمة مثل إلغاء قانون الديون و الرهانات التي كانت تتراكم على الفقراء ، و تحرير المزارعين الذين أصبحوا أرقاء لأصحاب الأراضي التي يعملون بها بسبب عدم قدرتهم على قضاء المبالغ التي كانوا يستدينونها منهم ، و شجع على العمل و احتراف المهن بإصدار قوانين تجرم الإصرار على البطالة دون سبب مقنع ، كما سن قانونا يعفي الولد من مسؤولية والده المسن إذا كان هذا الأب لم يعلم ابنه حرفة من الحرف ، و فرض ضريبة على من يعتدي على امرأة حرة ، و قد منع التغالي في

<sup>21</sup> فوزي مكوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته (مرجع سابق) ص 78 ، ص 79  
<sup>22</sup> محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الإداري (مرجع سابق)

مهور الفتيات ، و فرض حدا أقصى لما ينفق على الحفلات من أجل إتاحة فرص الزواج للشباب الفقراء و محدودي الدخل ، وقد جرم "سولون" اغتياب الأشخاص – الحديث عنهم بالسوء في الغيب- سواء كانوا موتى أو أحياء... ، كما أصدر قانونا يفرض على الدولة أن تتولى تربية و تعليم الأطفال الذين يقتل آباؤهم في الحرب دفاعا عن الوطن ، و شجع الأجانب الحرفيين على الاستقرار بأسرهم في بلاد الإغريق من أجل الاستفادة من مهاراتهم و خبراتهم ، و حرم تصدير القمح إلى خارج البلاد للحفاظ على أقوات الشعوب ، و قد أصدر مرسوما يقضي بالعفو العام على جميع المساجين إلا القتلة منهم ، و سمح بعودة المنفيين إلى الوطن إذا لم يكن سبب نفيهم يتعلق بمصالح الحكم، كما أعطى "سولون" الحق لكل مواطن مهما تدنت طبقته الاجتماعية بأن يكون عضوا في المجالس التشريعية و التنفيذية إذا أراد ذلك ، و قد جعل دخل الفرد هو الذي يحدد الحق في الاشتراك بهذه المجالس بعد أن كان ذلك يتم على أساس الأنساب و العائلات الأرستقراطية ، كذلك أقام إلى جانب مجلس الأريوباجوس –الشيوخ- مجلسا للشورى يضم 400 عضو من كل قبيلة<sup>23</sup>.

لقد تحرى "سولون" إرضاء الشعب و تحقيق العدالة ، إذ يتضح ذلك جليا في مقولته المعروفة : " يتعذر أن ترضي الناس جميعا ، و إن كان يجب أن تتوخى ذلك ، لقد أعطيت الشعب كل ما يحفظ كرامته لا أكثر ، كما حرصت على أن لا أجعل الأغنياء تقاسي ضمائرهم من ارتكاب المظالم ، بذلك بسطت ذراعي على كليهما – الفقراء و الأغنياء- و لم أسمح لأحدهما بأن يطغى على حساب العدالة ، و إنما تحس طاعة الشعب لرؤسائه إذا لم يشند عنفه أو يزيد عن الحد اللين معهم"<sup>24</sup>.

و لعل أكثر ما اشتهر به هذا الحاكم الأسطورة هو الدستور الخارق الذي جاء به و الذي استطاع من خلاله إرضاء معظم المواطنين بمختلف مستوياتهم و كسب ولائهم و طاعتهم ، و فيما يلي سنعطي فكرة ملخصة عن أهم ما جاء في هذا الدستور:

لقد قسم " سولون" الشعب إلى أربع مجموعات أو أربع طبقات و هي كالتالي<sup>25</sup>:

(1) **الطبقة الأولى** : و هي الطبقة الغنية و التي لا يحق لها أن تمتلك أكثر من 500 مكيال من الحبوب أو قيمتها سنويا ، و قد أعطاهم الحق في تولي الوظائف الكبرى كالأرخون و مناصب القيادة في الجيش.

(2) **الطبقة الثانية** : هي طبقة الفرسان و كانت تضم من يتراوح دخلهم بين 300 و 500 مكيال من الحبوب أو ما يعادلها نقدا ، و قد اختص هؤلاء بعمل الفرسان في الجيش و تولي المناصب الأقل مسؤولية من الطبقة الأولى.

<sup>23</sup> فوزي مكوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته(مرجع سابق ) ، ص 97 ، ص 98 ، ص 100.

<sup>24</sup> سعيد إسماعيل علي ، التربية في الحضارة اليونانية (مرجع سابق) ، ص 86 ، ص 87.

<sup>25</sup> فوزي مكوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته(مرجع سابق ) ، ص 98 ، ص 99

**3 الطبقة الثالثة :** كانت تضم الحرفيين الذين يتراوح دخلهم السنوي بين 200 و 300 مكيال من الحبوب سنويا أو ما يعادله نقدا ، و كان يحق لهم العمل بالتجارة و الحرف و زراعة الأرض ، و كان لهم الحق أن يتقلدوا بعض المناصب الصغرى.

**4 الطبقة الرابعة :** و هي طبقة تضم المواطنين المعدمين الأحرار و الذين لا يملكون شيئا ، و رغم ذلك كان لهم الحق بالاشتراك في الجمعية الشعبية.

هكذا استطاع " سولون" تشجيع المثابرة و العمل و مضاعفة الإنتاج الفردي من أجل مضاعفة الدخل الذي يخوله إلى الانتماء لطبقات أرقى ، و التمتع بحقوق أكثر أهمية مثل حقوق العضوية في المجالس المهمة و تولي الوظائف الكبرى و المراكز القيادية.

لقد استطاع الحكام الإغريق بسياساتهم الإدارية الذكية أن يجعلوا الشعب الإغريقي شعبا يميل إلى الاندماج في جماعات كبيرة و يألف العشرة بسرعة ، و أيضا ساعد على ذلك حياة النوادي التي كان يؤسسها الحكام في كل مكان ، و التي كانت تقوي روح الإحساس بالمصلحة المشتركة الزمالة و وحدة الهدف و تعزز مشاعر الأخوة بين أفراد الشعب و التي تعني المساواة الحقيقية النابعة من الاتصال المستمر في تلك النوادي ، فقد كان للشعب الإغريقي الحق في الاشتراك بالمنتديات العامة و التي تتيح له التعبير عن رأيه بكل حرية ، و مناقشة المشاكل التي تخص المجتمع و السياسة و الأنظمة على مشهد و مسمع من الحاضرين ، و لا شك أن مثل هذه الحياة الاجتماعية كفيلة بأن تخلق وعيا و إرادة قوية و خلاقة لدى الشعب الإغريقي و تجعل منه شعبا منتجا و فعالا في شتى الميادين<sup>26</sup>.

### **3. الحضارة السومرية:**

لقد ظهرت الحضارة السومرية الأولى في القسم الجنوبي من بلاد الرافدين فيما يسمى حاليا بالعراق ، نشأت هذه الحضارة و نمت على ضفاف نهري الدجلة و الفرات و كانت المحاصيل الزراعية تنمو بسهولة مما جعل القبائل تتجمع و تكتظ بشكل عشوائي على ضفاف النهرين لتتكون فيما بعد المدن و تظهر بذلك أقدم و أروع حضارة في التاريخ تعود إلى أكثر من 5000 سنة ق.م.

لقد كان الشعب السومري يقدس الآلهة و ينزل المعتقدات الدينية مكانة عالية في حياته اليومية و مراسيمه و احتفالاته ، و قد يبرز ذلك جليا من خلال المعابد و الصروح الفخمة التي كانوا يشيدونها لألهتهم ، فقد كانوا يعيشون في تجمعات سكنية ضخمة إذ تروي بعض القصص أن إحدى المدن كانت تحتوي على 36000 ذكر ، و قد كانوا يعتمدون بشكل مطلق على مشيئة الإله في حماية محاصيلهم الزراعية من الفيضانات و العواصف الرملية ، و من أجل ضمان رضا الآلهة كانوا يقومون باحتفال ضخم كل ربيع يزوجون فيه الآلهة من جديد كي تحمي محاصيلهم لتلك السنة ، و قد كان السومريون

<sup>26</sup> عبد اللطيف أحمد علي ، التاريخ اليوناني العصر الهيلادي(مرجع سابق) ، ص73

متحدين دائما و مخلصين لحكمائهم و ملوكهم الذين كانوا على الأرجح من الكهنة ، و الذين كانوا يعتبرون أنفسهم وكلاء على الأراضي و الشعوب التي يحكمونها و التي تعود ملكيتها المطلقة إلى الإلاه الذي يسكن في السماء.

كان معظم الملوك السومريون يوفرون للشعب حياة في منتهى الرفاهية و الرخاء ، و ذلك استنادا إلى الرسومات و المنحوتات التي عثر عليها المنقبون في الآثار السومرية و التي كانت تصور النساء يتزين بالمجوهرات النفيسة و الأحجار الكريمة و يرتدين الثياب الراقية ، و الرجال يصورونهم في حقول العمل يرتدون تنورات من الفرو الناعم و حلقوا الوجه و الشعر دائما، إذا مما لا شك فيه فإن هذا شكل متطور من أشكال التحفيز النفسي الذي يجعل الفرد يشعر بارتياح أكثر في حياته الشخصية و المهنية ، كما أن النساء كن يتمتعن بحقوق هامة جدا كعقد الزواج الذي كان يثبت بحضور أهلها ، و لها الحق في طلب الانفصال مثل الرجل و الحصول على جميع حقوقها بعد الطلاق ، و كذلك الأمة أو العبد المملوكة كانت تتمتع بحقوق المرأة الحرة إذا كانت أما لأولاد رجل حر، فالقوانين كانت تحمي أملاك الشعب و تحرص على عدالة تقسيم الميراث<sup>27</sup>.

هذا ما جعل الشعب السومري شعبا مبدعا و خلاقا ، فقد ابتكروا لبن الصلصال المجفف لأشعة الشمس الذي يقاوم ظروف التقادم و الانهيار و الذي استخدموه في بناء المنازل و المعابد و الصروح التي مازالت صامدة حتى الآن ، كما اخترعوا العجلة الدوارة لأول مرة و التي ارتكزت عليها صناعة الفخار بالجملة بعد أن كانت هذه الصناعة تنتج يدويا من طرف النساء بكميات قليلة جدا ، إلى جانب ذلك أبدع السومريون في تطوير طرق الزراعة و الري من أجل مقاومة الفيضانات و السيول الجارفة التي تخلفها توسعات الأنهار ، و تمكن السومريون في أزمنة مبكرة من تحقيق الاكتفاء الغذائي من خلال زراعة الشعير و القمح و الدخن و السمسم بكميات كبيرة جدا تغنيهم عن اللجوء إلى الإستيراد أو الوقوع في مطب المجاعة و القحط<sup>28</sup>.

ناهيك عن السياسة التي كانت تدار بها الشعوب فقد كان الحكام يميلون إلى كسب الولاء و الطاعة بإصدار القوانين العادلة التي تحمي الموظف و المواطن و المرأة و الطفل و التي تحمي الشعب و تقرر النظام...، كما أن هذه القوانين لم تبخل في تشديد العقوبات و الأحكام الرادعة في حق من تثبت إدانتهم بعدم الإخلاص للأحكام و الشرائع السائدة ، و لعل أهم ما عثر عليه في هذا الصدد هو "قانون حمو رابي" أو ما يعرف بمسلة الملك حمو رابي الذي يقع حكمه في الفترة ما بين 2000 و 1700 قبل الميلاد

<sup>27</sup> م. جون روبرتس ، موجز تاريخ العالم ، (مرجع سابق) ، الفصل الثاني(الصفحة غير منشورة)  
<sup>28</sup> م. جون روبرتس ، موجز تاريخ العالم ، (مرجع سابق) ، الفصل الثاني(الصفحة غير منشورة)

، و هو مجموعة من القوانين المبهرة و التي يعجز الفكر الإداري الحديث على الإتيان بمثلها وهذه بعض المقطعات التي ترجمت من هذه المسئلة<sup>29</sup>:

### **أولاً: عن الحد الأدنى للأجور:**

\*إذا استأجر الإنسان عاملاً من عمال الحقول وجب عليه أن يدفع له ثمانية مكايل من القمح كل عام.

### **ثانياً: عن الرقابة:**

\*إذا دفع أحد الناس لشخص آخر تأمينات في صورة ذهب أو فضة أو أي شئ آخر فإن عليه أن يريه لشاهد ويدون العقود اللازمة.

\*إذا أعطى تاجر عميلاً له غلالاً أو أصوافاً أو زيتاً أو أية سلعة تجارية ، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة ويرد المال إلى التاجر وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالاً مختوماً بالمال الذي يسلمه للتاجر فإذا أهمل العميل ولم يتسلم من التاجر إيصالاً بالمبلغ الذي دفعه له ، فإن المال الذي لم يتسلم عنه إيصالاً لا يحتسب له .

### **ثالثاً : عن المسئولية:**

\*إن البناء الذي يبني بيتاً يتهدم على ساكنه ويقتله , جزاؤه الموت .

\*إذا سمح تاجر مخمور لرجال مشاغبين بالاجتماع في داره ولم يطردهم كان جزاؤه القتل.

فالمعاملات التجارية كانت توثق توثيقاً محكماً على أقراص أو ألواح كوسيلة للرقابة ، فقد وجد أحد علماء الآثار على بند من هذه البنود على أحد الأقراص يتضمن الاعتراف بمبدأ عدم إمكان تفويض المسئولية و يتضح هذا من كتاب للملك يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة و ينص الكتاب على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب على صورة سليمة فإن العقاب سينزل بالمشرف على العمال لا بالعمال.

كما تعتبر " الإشنونة " بما تضمنته من مواد للرقابة على الأسعار وعقوبات الجرائم أقدم قانون عرفته بابل والمعتقد أنه يسبق قانون حمورابي بما يزيد عن 150 سنة ، و كذلك في عهد الملك "نبوخذ نصر" الذي تصدر حكم البلاد في حوالي عام 604 ق.م نجد أمثلة للرقابة على الإنتاج و المكافأة التشجيعية في مصانع النسيج ، فقد استخدمت الألوان مثلاً كوسيلة للرقابة على سير العمل بحيث تعرف المدة التي تستغرقها خامة معينة حتى يتم تصنيعها من خلال تغير اللون من وقت لآخر ، و كانت الأجور تصرف للنساء العاملات في الغزل والنسيج في صورة طعام ، وتتوقف كمية الطعام الذي يصرف لكل امرأة على قدر إنتاجها .

و لا ننسى حضارة الهند التي اشتهرت بالمفكر "كوتيليا البراهمي" و الذي كان يسمى أيضاً باسم "فيشنو جوبت" الذي لعب دوراً رائداً في نشأة الإمبراطورية الهندية ونموها وتدعيم ركائزها خلال القرن الرابع قبل الميلاد ، و من أهم مؤلفات كوتيليا كتاب " ارنا سترا " و الذي تناول فيه موضوعات

<sup>29</sup> محمد عبد العظيم (مرجع سابق)

متعددة من بينها واجبات الملك ووزرائه ومستشاريه ، واجتماعات المجالس والمصالح الحكومية و الدبلوماسيين وشؤون الحرب والسلام ، بالإضافة إلى مبادئ تنظيم وإدارة التجارة والصناعة ، والقانون ، والمحاكم ، والحكم المحلى ، والعادات الاجتماعية ، وشؤون الزواج والطلاق وحقوق المرأة والضرائب ، والدخل القومي ، والزراعة ، والمناجم والمصانع ، و الأسواق والمؤسسات.

و كذلك الحضارة الصينية التي خلف فلاسفتها تراثا ضخما من علوم الإدارة و التسيير و نوجز ذلك بالرجوع الى بعض المقتطفات التي كتبها مختلف القادة الصينيون مثل ما كتبه "منشيوس" عام 500ق.م ليبرر الحاجة إلى وجود نظم وأساليب ونماذج لنجاح الإدارة فقال: "كل من يؤدي عملا في هذا العالم لابد أن يكون لديه نظام ، ولا وجود لعمل ناجح دون نظام . ولكل عامل نظام ، من الوزراء وقادة الجيش إلى المئات من ذوى الحرف ... فإذا ما حكمنا إمبراطورية أو دولة كبيرة دون نظام نقتدي به كنموذج ، أفلا نكون بذلك أقل ذكاء من الرجل العادي صاحب الحرفة ؟" ، و قد قال "منشيوس" أيضا : " أن للناس صغيرهم وكبيرهم عملهم الصحيح الخاص بهم , ولا بد لكل إنسان من أن يتزود بنتاج ما صنعه غيره من الناس أما إذا اضطر إلى أن يصنع بنفسه كل ما يحتاج إليه فلن نجد إنسانا في أنحاء الإمبراطورية يجيد عملا" ، فقد أكدنا بذلك على مبدأ التخصص في العمل ، و تقسيم الأدوار ، فكل الحرف كانت وراثية وكل حرفي كان يرتبط بمهنته طوال عمره , وكان ذوا الحرف المتشابهة يعيشون سويا في أحياء خاصة بهم مستقلين عن سائر المواطنين.

... و غير ذلك من الحضارات التي تعود إلى أعماق العصور القديمة ، و التي وضعت الأساس الذي بني عليه المفهوم الحديث لجميع العلوم و النظريات<sup>30</sup>.

### المطلب الثاني: تطور نظرية الرضا الوظيفي في الفكر الإسلامي

من يتبع تطور نظريات الرضا الوظيفي في مناهج الإدارة الحديثة سوف يلحظ بالتأكيد ، تطرق هذه النظريات لمجموعة لا متناهية من العوامل المعقدة و المتشابهة التي تتحكم في هذه الظاهرة و التي لا زالت موضع البحث و التحليل إلى حد الآن ، فمن النظريات التي تؤكد أن الحافز المادي هو أساس الرضا الوظيفي ، إلى النظريات التي تستنكر تجاهل الحافز المعنوي ، و دوره في إثراء العمل و النفوس العاملة ، ثم النظريات التي تتمحور حول المزج الفعال بين الحافز المادي و المعنوي بطريقة متزنة و ذكية تناسب سمات و مميزات كل فرد على حدا ، إلى غير ذلك من النظريات المعقدة و الشائكة التي تحاول الوصول إلى تفسير هذه الظاهرة الغامضة .

وكان الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القران الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ، و الاجتهاد بالرأي من العلماء المتخصصين ، و يقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت ، فالنظرية الإدارية الإسلامية قد استوعبت في طياتها ما جاءت به

<sup>30</sup> محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الإداري(مرجع سابق)

نظريات الإدارة و القيادة و التحفيز و غير ذلك من الأسس التي ارتكزت عليها نظرية الرضا الوظيفي ، و لنا في سيد الخلق محمد صلى الله عليه و سلم قدوة حسنة ، فقد كان عليه الصلاة و السلام مهتما بشؤون رعيته ، منصتا لشكاويهم و طلباتهم ، حريصا على تحفيزهم نحو العمل و الاجتهاد ، فقد استنارهم بالحوافز المادية في بعض الأحيان كقوله "من أحيا أرضا ميتتا فهي له" رواه البخاري تشجيعا على استصلاح الأراضي و زراعتها ، كما استخدم الحوافز المعنوية مثل قوله عليه الصلاة و السلام "لا تكفؤهم فإذا كفتموهم فأعينوهم " رواه البخاري ، بالإضافة إلى التحفيز الروحي الذي جعله الله جل جلاله أسبق من التحفيز الدنيوي في آياته الكريمة مثل قوله تعالى " وَ ابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَ لَا تَنْسَ صَدِيقَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَ أَحْسِنُ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَ لَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُقْسِدِينَ " (الآية 77سورة القصص) ، و في قوله تعالى "يَنْبَغِي عَمَلٌ سَلَامٌ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُجْزِي إِلَّا مِثْلَهُوَ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَ هُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ يَدْخُلُونَ فِيهَا بِغَيْرِ حِسَابٍ " 40 سورة غافر<sup>31</sup> .

إن الأساس الوجداني لثقافة المؤسسة في الإسلام هو تأسيس ثقافة قائمة على التوادد و التراحم بين الأفراد و في ذلك قوله صلى الله عليه و سلم "المؤمن إلف مألوف يألف و يؤلف و لا خير في من لا يألف و لا يؤلف" أخرجه الإمام احمد ، كما و حث على المرونة و اللباقة في ممارسة الأعمال القيادية و التوجيهية و في ذلك قوله تعالى " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا لَلَّذِينَ عَدَّوْا لَكِ الْغُلَاقَ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي أَمْرِهِمْ فَإِنَّكَ أَنتَ عَالِي السُّبُلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُؤْتَكِّلِينَ " الآية 159 سورة آل عمران<sup>32</sup> .

كما و شملت النظرة الإسلامية مجموعة كبيرة من المجالات التي تربطها علاقة قوية بنظرية الرضا الوظيفي مثل صيانة و حفظ كرامة الإنسان مهما تدنى مستواه الوظيفي في قوله تعالى "وَ لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَ حَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَرْدِ الْبَرِّ وَ الْبَحْرِ وَ قَضَلْنَا لَهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِنْ حَقْلِنَا تَضَرِيحًا " الآية 60 الإسراء<sup>33</sup> ، وقد تناول موضوع الجودة في قوله تعالى تشجيعا على العمل الطيب و المتقن "لِلَّذِينَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَا لَا أُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" الآية 30 الكهف، بالإضافة إلى موضوع الرقابة الذاتية الذي لا يزال العلماء يجتهدون في إيجاد أفضل السبل المؤدية إلى بث الرقابة الذاتية في روح كل موظف و التي تعتبر السلاح الرادع ضد الفساد و الرشوة و الاختلاس و غيرها من الظواهر التي من شأنها تحطيم طموحات و أهداف كل منشأة تسعى للنمو و النجاح ، فقد اختزل سبحانه و تعالى كل نظريات التحفيز

<sup>31</sup> عبد الرحيم عبد الحليم محمد ، تحفيز العاملين: نحو مناهج إسلامية لإدارة الموارد البشرية، جانفي 2010، [www.sudanile.com](http://www.sudanile.com)

<sup>32</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007 ، ص34،

<sup>33</sup> نفس المرجع ، ص27

التي جاء بها المفكرون إلى حد الآن في قوله "وَ لَقَدْ عَلَّمُوا هَدْيَ رَسُوْلِهِمُ الْوُحْيِ الْوَحْيِ الْوَحْيِ الْوَحْيِ" الآية 105 التوبة ، فقد جعل الله جل جلاله للرقابة بعدا يتعدى أقطار السماوات و الأرض فمهما تخفى الإنسان عن الخلق فلن يخفى عمله عن الله سبحانه و تعالى ، فالإنسان المخلص لدين الله يجعل نفسه رقيقة عليه فأما أن يطيع الله و يكسب الجنة و إما أن يخالف الشريعة و يدخل النار ، كما جاء في الآية الكريمة "وَنُفِرُوا مِمَّا سَوَّاهَا قَالَهُمْ هَا هِيَ هِيَ هِيَ هِيَ وَ تَوَّاهَا قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا وَ قَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا" . الآيات 7،8،9،10، الشمس<sup>34</sup> .

كما و قد كان للفكر الإسلامي سبحا طويلا في شرح نظام التأجير فأصر على ضرورة التحديد المسبق للأجور كما و أشار إلى أهمية توافق قيمة الأجر مع أعباء الوظيفة و حجم العمل و الظروف الاجتماعية و البيئية كما جاء في قوله صلى الله عليه و سلم : "من استأجر أجيورا فليسم له أجرته" و في قوله : "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" رواه ابن ماجة و غيره ، و قال عليه الصلاة و السلام لَهَا اللهُ تَغْلِيهِمُ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ وَ رَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَتْ ثَمَنَهُ رَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوَى فَي مِذْبُوعٍ لَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ" . رواه البخاري ، كما تناول الفكر الإسلامي موضوع الترقية و شروطها و أشار إليها على أنها باب واسع من أبواب التحفيز و نجد في ذلك قوله تعالى : "هَلْ يَدَّبُّونَ الْتَيْنَ يَعْلَمُونَ وَ الْتَيْنَ لَا يَعْلَمُونَ" الآية 09 الزمر ، و في قوله كذلك تأكيدا على شرط التفوق في الخبرة و العلم في الترقية : "وَفَعَّ اللَّهُ الْتَيْنَ أَمَنُوا مِذْكُمُ الْتَيْنَ أَوْثُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ" الآية 11 المجادلة<sup>35</sup> .

### المبحث الثاني: التطور التاريخي لنظرية الرضا الوظيفي بعد الثورة الصناعية

ارتبطت التطورات التي عرفتها نظرية الرضا الوظيفي في العصر الحديث بتطور وظيفة إدارة الأفراد ، و التي لم تظهر كفرع علمي مستقل إلا بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى ، فبعد التحولات الكبيرة التي عرفها الجهاز الاقتصادي ، و ميلاد الرأسمالية التي شهدت ظهور المؤسسات الصناعية الكبيرة و الذي ترتب عليه ازدياد الحاجة إلى عدد أكبر من الأيدي العاملة تطلب الأمر وجود إدارة مستقلة تكفل خدمة العنصر البشري و تعتني بمصالحه و متطلباته<sup>36</sup> ، إضافة إلى ذلك فإن البروز و التطور الذي عرفته النقابات و الاتحادات العالمية التي عملت على دراسة شكاوي و تظلمات الموظفين و العمال ، و توسيع الفوائد و تنظيم ساعات العمل و الإجازات ، و معالجة مشكلات النظام و مواصفات العمل و أساليب تحديد المهام و هيكلية الأجور... الخ<sup>37</sup> ، كل ذلك ساهم بشكل كبير في ظهور و تطور هذا النوع الجديد من الإدارات ، و من جهة أخرى فإن العنصر البشري باعتباره الرأس المحرك لكل موارد المؤسسة ، فإن الاهتمام بالتدريب و التطوير المستمر لقدرات و مهارات هذا العنصر الهام ، و

<sup>34</sup> عبد الرحيم عبد الحليم محمد ، (مرجع سابق)

<sup>35</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية، (مرجع سابق)، ص31 ، ص32 ، ص33.

<sup>36</sup> الصديق بخوش ، التسيير الاستراتيجي للأفراد ، جامعة عنابة - الجزائر - نوفمبر 2006

<sup>37</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى منظم، دار وائل للنشر الأردن عمان ، الطبعة الأولى 2008 ، ص38.

الاجتهاد في تحقيق رغباته و إرضائها ، سوف يضمن للمؤسسة أداء متميز و إبداع خلاق يخدم أهدافها المستقبلية و يدعمها.

هذه المعطيات كلها تمثل الواقع الذي نشأت فيه نظرية الرضا الوظيفي و تطورت من خلال عدة مدارس اهتمت بالمزج الفعال بين وسائل الإنتاج و المنتجين ، أو ما يطلق عليه حاليا بتسيير الموارد البشرية . و من أبرز هذه المدارس نذكر ما يلي:

### **المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية: Ecole classique:**

مع تطور الحركة الصناعية في العقد الأول من القرن العشرين ، و تقادم الإفرازات الفنية و التكنولوجيا على الأراضي الأمريكية ، بدأت المدرسة الكلاسيكية تعمل على تطوير مفاهيم و نظريات جديدة تستجيب لمتطلبات المؤسسات الضخمة ، والتي أصبحت تعاني من مشاكل التسيير و سوء التحكم بتلك الأعداد الهائلة من الأيدي العاملة ، بالإضافة إلى تقادم المشاكل النفسية و الاجتماعية بسبب زيادة الشعور بالملل و الاغتراب و ضعف العلاقات الودية بين الأفراد العاملين... الخ ، و في خضم هذه الظروف تبلورت و تطورت نظريات المدرسة الكلاسيكية متأثرة بالاتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع الغربي خلال تلك الفترة ، و التي كانت تركز على مبدأ العقلانية و الرشد في التعامل مع الإنسان<sup>38</sup> .

لقد تطورت نظريات المدرسة الكلاسيكية في اتجاهين رئيسيين هما التنظيم العلمي للعمل ، و التنظيم الإداري للعمل و اللذان تأسسا على المبادئ التالية:

- 1) **مبدأ التسلسل الهرمي:** فالمؤسسة عبارة عن سلسلة هرمية ، تنحدر من المستويات العليا التي تمتلك حق السلطة و اتخاذ القرارات ، إلى المستويات الدنيا التي تلتزم بتنفيذ الأوامر و الخطط.
- 2) **مبدأ وحدة القيادة:** تنقسم آراء الباحثين حول هذا المبدأ إلى قسمين، فالبعض يرى أن القيادة تبدأ من القائد الأعلى للمؤسسة ، ثم تتسلسل إلى القادة الفرعيين في المستويات الأدنى ، و البعض الآخر يرى أن القيادة ينفرد بها القائد الأعلى الذي يجب أن يتميز بالخبرة و الكفاءة العالية ، التي تخوله لاتخاذ القرارات و تخطيط الاستراتيجيات.
- 3) **مبدأ الاستثناء:** كل الأوامر و المهام يجب أن تنفذ في المستويات الدنيا ، باستثناء الخطط و القرارات التي تنفرد بها السلطات العليا.
- 4) **مبدأ تعظيم الاستفادة من المرؤوسين :** يجب وضع الخطط التي تمكن من الاستغلال الكامل لجميع الطاقات الجسدية و الفكرية المتوفرة لكل موظف.

<sup>38</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (مرجع سابق)، ص38

\*فريدريك ونسلو تايلور : مهندس أمريكي ولد في 1856 ، ألف كتاب \*مبادئ الإدارة العلمية في 1911م

5) **مبدأ التخصص التنظيمي:** يرى بعض المنظرين و العلماء الذين انضموا إلى المدرسة الكلاسيكية ، أن تنظيم أماكن العمل ، وتخصص كل موظف بإنجاز مهمة معينة ، يحقق للمؤسسة أكبر إنتاجية ممكنة.

و من أهم نظريات و رواد المدرسة الكلاسيكية نذكر ما يلي :

### 1. نظرية التنظيم العلمي للعمل أو الادارة العلمية للعمل "لفريدريك تايلور":\*

**P'organisation scientifique du travail (OST) Frederick winslow**

**taylor(1856-1915)**

في ضوء التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين ، و الاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية في توسيع و تنويع الصناعات الآلية ، بدأت تظهر المصانع الضخمة و العملاقة التي تضم أعدادا هائلة من الآلات و الأيدي العاملة المشغلة لها ، و التي أصبحت تتطلب أنماط إدارية جديدة أكثر تطورا و تأقلمًا مع الوضع الجديد ، هذا ما أدى إلى توجه العديد من العاملين في حقول الإدارة للبحث عن الجوانب الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية<sup>39</sup> ، و قد انصب اهتمامهم على دراسة و تطوير الأسس الفعالة التي تمكن من الاستفادة أكثر من القوى العاملة ، و الحد من المشاكل و الصراعات التي تؤدي إلى تخفيض إنتاجية الأفراد ، أمثال "جارلس بابيج" الذي بدأت تتبلور نظرياته في 1830م و الذي طور مجموعة من المفاهيم الإدارية و تمكن من حل العديد من مشاكل التسيير ، فقد كان يصر على ضرورة التمييز بين المشاكل الفنية و المشاكل الإدارية للتمكن من حلها ، كما أكد على أهمية محاربة الوقت الضائع لدوره الفعال في تراكم الخسائر و تسرب التكاليف ، و قد أكد كذلك على أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و ضرورة إشراك الأفراد في أرباح المنظمة ، كما أشار إلى أسس الرقابة و الإشراف و التسويق و العديد من الجوانب الإدارية المهمة.

و "هنري ماتكاف" الذي عمل كمدير لأحد مصانع العتاد الحربي في الفترة ما بين 1880م – 1893م و الذي ألف كتاب باسم "كفلة المصنوعات و إدارة المنشآت العامة و الخاصة" و الذي أكد فيه على ضرورة تسجيل كل المهام و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بما في ذلك البطاقات و استثمارات المخزون و طلبات الشراء ، و التكاليف و التسليم و التجهيز... الخ.

كما يجب الإشارة كذلك إلى "هنري تاون" المخترع الذكي و صاحب منشأة "تاون" التي عرفت باسمه ، يعتبر هنري من الأوائل الذين استخدموا الأساليب المنهجية في الإدارة و ذلك ابتداء من سنة 1870م ، و الذي أكد على ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمات الصناعية .

<sup>39</sup> عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق)، ص37

كل هؤلاء الباحثين هم من الرواد الأوائل الذين استلهم منهم تايلور الأسس العلمية التي جاء بها و عمل على تطويرها و بلورتها<sup>40</sup>.

يعتبر المهندس الميكانيكي "فريدريك ونسلو تايلور" من أبرز الرواد الذين اهتموا بحركة الإدارة العلمية للعمل ، فقد انصب اهتمامه على كيفية إدارة قدرات العامل ، و إيجاد الطرق المثلى لاستغلالها في خدمة أهداف المؤسسة، فقد أبرز تايلور في دراساته كيف يمكن التقليل من تكاليف العمل و الزيادة في عدد القطع المنتجة ، بإتباع طريقة علمية فريدة لتنفيذ الحركة و الوقت المثالي لإنجازها، إضافة إلى بعض التطبيقات التحفيزية كدفع الأجرة على أساس القطع المنتجة و المكافأة على الأداء المتميز<sup>41</sup>.

قام تايلور ببناء إطار فلسفي جديد للعمليات الإدارية و الذي تمحورت أسسه حول أربع مبادئ رئيسية و هي<sup>42</sup>:

(1) **دراسات الوقت و الحركة:** يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل إلى وحدات حركية و إيجاد الوقت الأمثل لإنجازها.

(2) **الاختيار المهني:** يهتم هذا المبدأ بجانب الاستقطاب و التعيين، بحيث يجب دراسة الخبرات و المواهب و السلوكيات المتوفرة لدى كل مترشح قبل تعيينه، من أجل استثماره في الوظيفة المناسبة التي يحقق فيها أكبر مردودية.

(3) **التأهيل المهني:** تأهيل العمال مهنيا من أجل تحقيق المردودية المطلوبة.

(4) **الحوافز و الدوافع:** القصد منه دفع الأجر على أساس الكمية المنتجة و مكافأة العمال على أساس الأداء المتميز.

(5) **التدريب المهني:** تدريب العمال على طريقة العمل التي تتطلبها وظائفهم للتقليل من نسب الأخطاء، و الوقت الضائع.

(6) **التوجيه المهني:** يركز تايلور على ضرورة متابعة العمال ، و توجيه القوى العاملة في المسار الذي يحقق أهداف المؤسسة.

يتضح لنا من خلال هذه المبادئ أن تايلور سعى في نظريته إلى جعل العمل الإداري أكثر واقعية ، فقد سعى إلى الاستخدام الأمثل للإنسان و اعتبره آلة بيولوجية تحفزها المادة فقط ، لذلك

<sup>40</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2000، الطبعة الثانية 2005، ص 45 ، ص 46.

<sup>41</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (مرجع سابق)، ص 41.

<sup>42</sup> فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعارف للنشر و التوزيع القاهرة ، الطبعة السادسة 1988، ص 23.

\*تخرج ابن العائلة الفرنسية البورجوازية هنري فايول من مدرسة المناجم بسانت ايتين saint etienne ، ثم قضى حياته المهنية في شركة "كومونثري" كمهندس و بعدها كمدير للشركة ، أين اكتسب الخبرة الكافية التي مكنته من تحليل الوظائف الإدارية ، و اصدار نظرية ادارية متكاملة في كتابه "التنظيم الاداري للعمل " الذي أصدره في 1916م، على الموقع: <http://www.PerformanceZoom.com>, 2005

فالنظرية التaylorية ساهمت بصفة غير مباشرة في تثبيت الموظف و كبت إبداعاته و طاقاته الكامنة، بسبب الضغط النفسي الذي كان يواجهه عند إجباره على إنتاج كميات كبيرة في أوقات قياسية. هذا ما أدى إلى تراجع مستويات الرضا الوظيفي و تفاقم حالات النفور و الملل، الأمر الذي أدى بدوره إلى تراجع مستويات الأداء المتوقعة.

## 2. نظرية التنظيم الإداري للعمل ل "هنري فايول" \* (1841-1925)

### L'organisation administrative du travail (OAT) henry fayol

اهتمت نظرية التنظيم الإداري للعمل بمجموعة من الجوانب الفيزيولوجية و الإنسانية للعمال ، كما أنها ركزت على المستويات الإدارية للمؤسسة ، فقد أفادت هذه النظرية بضرورة تقسيم المؤسسة إلى مستويات إدارية بحيث يتولى كل مستوى تنظيم و تسيير الأنشطة المتشابهة و تجزئة مهمات كل قسم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد .

و في هذا السياق برز عدد من الباحثين الذين ساهموا في تطوير مفاهيمها و مبادئها ، مثل "جيمس موني" الذي أكد على أن التنسيق الذكي و السلطة القادرة على توجيه الأفراد تعد من الدعائم الرئيسية التي يركز عليها النظام ، كما أشار "جيمس" إلى أهمية تنظيم الجهود الجماعية من أجل الاستفادة منها بالشكل المطلوب ، و قد ركز كذلك على أهمية المبادئ التي جاء بها تايلور سابقا من أجل فرض النظام و تحقيق الأهداف.

و "لوثر كوليك" الذي ركز كثيرا على وحدة السلطة و القيادة ، و ضرورة تقليص عدد الرؤساء و المسؤولين في مختلف الهياكل التنظيمية ، كما جاء بمبادئ تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و تكافؤ السلطة و المسؤولية ، و أكد على أهمية الحوار و الاستشارة قبل اتخاذ القرارات ، و غير ذلك من المبادئ و الأفكار التي كان لها الدور الكبير في تطوير نظرية التنظيم الإداري للعمل.

و لا بد كذلك من الإشارة إلى "أوليفر شيلدون" الذي طور كتاب "فلسفة الإدارة" في 1933م ، و الذي استهدف من خلاله بناء نظرية متكاملة مبنية على مجموعة من المبادئ الهامة كالرقابة و التنسيق الإداري ، و المسؤولية الاجتماعية و إدارة الإنتاج... الخ<sup>43</sup>.

إلا أن النظرية الإدارية عادة ما تنسب إلى المهندس "هنري فايول" صاحب المبادئ الأربعة عشر الذي اتجه إلى دراسة و تحليل العمليات الإدارية و اجتهد في إرساء المبادئ و القواعد الرئيسية التي يجب أن يعتمد عليها المدراء في تحقيق أهدافهم.

و بعد الدراسات الاستقرائية و التحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية و الإدارية خلص "فايول" إلى اقتراح أربعة عشر مبدأ للإدارة يمكن استخدامهم في أي مكان و زمان و هي كالتالي<sup>44</sup>:

<sup>43</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، (مرجع سابق) ، ص 55 ، ص 56 ، ص 57.  
<sup>44</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية ، 2003 ، ص 32 ، ص 33.

- 1) مبدأ تقسيم العمل و التخصص من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاج
  - 2) مبدأ السلطة و المسؤولية
  - 3) مبدأ الضبط و الربط الذي يفرض ضرورة الالتزام باللوائح و النظم و أهمية تطبيق أنظمة الجزاء و العقاب بصورة عادلة.
  - 4) مبدأ وحدة الأوامر: بحيث يجب أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد.
  - 5) مبدأ وحدة الهدف : كل و وحدات التنظيم يجب أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
  - 6) أولوية الصالح العام للمؤسسة على الصالح الخاص للأفراد خاصة إذا تعارضت مصالح المؤسسة مع مصالح الأفراد فلا بد من تقديم الصالح العام للمؤسسة.
  - 7) تعويض و مكافأة الأفراد على عملهم بصورة عادلة.
  - 8) مبدأ السلطة و المركزية استخدام حقوق السلطة الإدارية في التعامل من الموظفين .
  - 9) تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي لجميع مستويات الإدارة فلا بد من وضوح حدود السلطة و الاتصالات في كيفية التعامل بين الرؤساء و المرؤوسين.
  - 10) تحقيق العدالة و المساواة بين الأفراد.
  - 11) تنظيم الأشخاص و الأشياء بالشكل الذي يتيح الاستفادة المثلى من الطرفين.
  - 12) ثبات العمال في وظائفهم بحيث يجب الحفاظ على العمال في مناصبهم و توفير الظروف التي تساعد على التقليل من احتمالات تسربهم.
  - 13) تشجيع المبادرة و رفع روح الإبداع و الابتكار.
  - 14) تنمية روح التعاون بين الأفراد.
- عموما فان نظرية التنظيم الإداري ركزت على الجوانب الفنية التي تمكن من زيادة مستويات الأداء ، مثل التنسيق ،المراقبة ، تقسيم العمل... الخ ، إضافة إلى اهتمامها ببعض الجوانب النفسية من خلال تشجيع الابتكار و تنمية روح التعاون و التآلف بين الموظفين، والتي تعتبر من أبرز المحفزات المعنوية في الإدارة الحديثة ، لما لها من الدور الفعال في رفع معنويات العمال ، و زيادة الشعور بالرضا الوظيفي و تحقيق الذات داخل مكان العمل ، لكنها لم تلقى الإقبال المطلوب من طرف العمال و المديرين.

### 3. النظرية البيروقراطية ل"ماكس ويبر"<sup>45\*</sup>:

#### Henry Fayol (1841 – 1926) l'Organisation Bureaucratique

لقد استهدف "فيبر" من خلال مصطلح البيروقراطية أن يحدد السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية و الذي عرفه على أنه "ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ، و إخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع و وضعها موضع التنفيذ" ، و البيروقراطيون " هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية ، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ، و يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة ، و تحدد فيها الاختصاصات و الواجبات و المسؤوليات<sup>46</sup> "

لقد ركز ماكس في نظريته على عدة أفكار توضح في مجملها مفهوم النظام البيروقراطي و المبادئ التي يجب أن يركز عليها ، و من أهم ما يجب ذكره في سياق بحثنا هذه المبادئ المهمة و التي هي<sup>47</sup>:

- 1) التسلسل الهرمي للموظفين محدد بوضوح.
- 2) مسؤوليات كل وظيفة محددة بوضوح.
- 3) كل وظيفة تتم بعقد واضح.
- 4) الأجور ترتقي من موظف لآخر حسب مستوى التسلسل الهرمي الذي ينتمي إليه.
- 5) الوظيفة وحدها فقط التي تربط الموظف بمؤسسته.
- 6) شروط الترقيات المهنية واضحة و معلنة من طرف السلطات العليا.
- 7) الموظف ليس له الحق في ملكية وسائل الإنتاج أو في ملكية وظيفته.
- 8) الموظف يخضع لقواعد الانضباط الصارمة.

لقد ساهمت القواعد و الإجراءات التي جاء بها النظام البيروقراطي في زيادة مستويات الأداء و تضاعف كميات الإنتاج لأنها تتيح للقيادات فرض التحكم و السيطرة على كل الموظفين ، لكن في المقابل فهي لم تساهم في تطوير نظرية الرضا الوظيفي بسبب إهمالها للفرد و معاملته على أنه آلة مادية تشغل وظيفة معينة في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينتظر منها مردود محدد في وقت محدد، وهذه الظروف القاسية و التي تفوق احتمال القدرة البشرية تؤدي إلى انحطاط مستويات الأداء و تراجع المردودية الإنتاجية للمؤسسة بشكل عام<sup>48</sup> .

\* يعتبر المحامي الكبير و عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر أول من لفظ اسم البيروقراطية ، و حاول تطبيقها في المؤسسات الصناعية ، بحيث ساهمت أعماله في ظهور المنظمات الكبيرة و النقابات العمالية و الأحزاب السياسية ، على الموقع:

<http://www.PerformanceZoom.com>, 2005

<sup>46</sup> خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق) ، ص33

<sup>47</sup> خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق) ، ص34 ، ص35.

<sup>48</sup> أحمد ماهر(مرجع سابق) ، ص34

إذا نلاحظ من خلال ما سبق أن المدرسة الكلاسيكية ظهرت في وقت كانت فيه المؤسسات الصناعية في بداية نشأتها، مما تطلب ابتكار طرق علمية فعالة تمكن من رفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسات ، لذلك فهي لم تساهم كثيرا في تطوير نظرية الرضا الوظيفي، لأنها لا تؤمن بالإنسان إلا بقدر ما يقدمه من انجاز، لكن تعتبر الأفكار و النظريات التي سبق ذكرها انعطافا مهما في تطور الفلسفات الإدارية التي وضعت الأساس الذي بني عليه المفهوم الحديث لنظرية الرضا الوظيفي.

### **المطلب الثاني:مدرسة العلاقات الإنسانية (Ecole des relations humaines)(1930-1950)**

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية تحت وطأة الكساد العالمي الكبير و الظروف القاسية التي سببتها الحرب العالمية الثانية ، و كرد على تجاوزات النظرية الكلاسيكية ، التي تسببت في ظهور الكثير من المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و أثارت موجات هائجة من الاحتجاجات و الإضرابات الصناعية ، فهذه المدرسة على عكس المدرسة الكلاسيكية اعتبرت الموظف إنسان له أحاسيس و دوافع تحركها المحفزات المعنوية بقدر ما تحركها المحفزات المادية ، و روجت مفاهيم الحالة المعنوية ، و أثر العمل الجماعي و العلاقات الإنسانية في إثراء العمل و النفوس العاملة ، كما ركزت على ضرورة تدريب الرؤساء و المشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.<sup>49</sup>

تقوم حركة العلاقات الإنسانية على أساس النظرة الإنسانية للأفراد ، فهي تركز على دمج الأدوار بالمشاعر من أجل ضمان أداء متميز و فعال. وفي هذا السياق تتجلى لنا عدة دراسات و تجارب تمخضت داخل مدرسة العلاقات الإنسانية ليتولد عنها نظريات و مفاهيم جديدة غيرت مسار الفكر الإداري إلى اتجاه معاكس تماما لاتجاه الفكر الكلاسيكي .

ومن أبرز هذه النظريات نذكر ما يلي :

#### **1. نظرية "جورج التون مايو":\***

#### **la théorie de George elton mayo (1880-1949)**

في الفترة ما بين (1927 – 1932) أبرمت شركة "وسترن الكتريك" عقد مع جامعة هارفرد يتيح لمجموعة من الأساتذة من الجامعة إجراء بحوث و دراسات داخل المؤسسة المذكورة آنفا ، و يضم فريق البحث كلا من "روثلز برجز" (rothils berger) و "ديسكسون" (disckson) و "وارنر" (warner) و كان على رأسهم الأستاذ "إلتون مايو" الذي عمل على توجيه الفريق و الإشراف عليه ، و قد تركزت

<sup>49</sup>علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، ص8.  
\*هاجر المفكر التون مايو من مسقط رأسه باستراليا الى الولايات المتحدة الأمريكية في 1922 أين حصل على شهادة بروفيسور و باحث علمي ، قضى التون حياته المهنية في شركة وسترن الكتريك لصناعة الهواتف النقالة بمدينة هاوثورن في أمريكا ، وهناك أجرى دراساته و أبحاثه التي سجلت نتائجها في تاريخ الفكر الإداري و علوم تسيير الموارد البشرية.

الأبحاث التي قام بها الفريق على حقل تجريبي يتم فيه دراسة و تحليل مدى تفاعل العمال مع المتغيرات المادية التي يمكن إجراؤها في بيئتهم الوظيفية ، فقد أخضع فريق البحث مجموعة تتكون من ست عاملات إلى عدة تغييرات في البيئة المادية التي يمارسون فيها وظائفهم و من ضمن هذه التغييرات "تحسين الإضاءة ، توسيع أماكن العمل ، النظافة و الهدوء ، تخفيض ساعات العمل ، منح واجبات مجانية ، إعطاء العمال قدر من الحرية و السماح لهم بالتحدث أثناء العمل ، تقدير الأعمال المنجزة و الاعتراف بها ... الخ" ، فأظهرت النتائج بعد تخطي عدة مراحل من التجربة إرتفاعا ملحوظا في مردودية الفريق الخاضع للتجربة ، و قد لاحظ كذلك نشوء علاقات غير رسمية بين أفراد العمل أدت إلى ابتكار الفريق طرق العمل الخاصة به و التي ساهمت كثيرا في ارتفاع الروح المعنوية للفريق و روح العمل الجماعي بسبب التفاعلات الاجتماعية التي كانت تحدث في خضم العملية الإنتاجية<sup>50</sup>.

حاول "إلتون مايو" التعرف على الأسباب التي أدت إلى تغير سلوك الموظفين عن طريق إجراء مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهاتهم و مشاعرهم ، فاكتشف بعد ذلك أن تحسن الظروف المادية كان له دور ثانوي فقط ، إنما الذي زاد من حماس و مردودية العمال هو شعورهم باهتمام المؤسسة بهم ، و تقديرها لمجهوداتهم و مراعاتها لراحتهم المادية و المعنوية، و في هذا الاتجاه رجح إلتون مايو، الأسباب التي أدت إلى زيادة معدلات الإنتاج و ارتفاع نسبة المردودية إلى ستة متغيرات ببيكولوجية و سوسيولوجية و هي كالتالي:

(1) **الأوامر:** الانتقال من النمط السلطوي إلى نمط المشاركة و التعاون أدى إلى زيادة الثقة بالمؤسسة.

(2) **الهيكل الاجتماعي :** معاملة الموظف على أنه شخص ناضج و قادر على تحمل المسؤولية و تأدية واجبه دون رقابة ، يزيد من الرغبة في العمل و ينمي الشعور بالرقابة الذاتية لدى الأفراد.

(3) **تماسك الفريق:** التفاهم و الصداقة و العمل الجماعي يجعل الفريق، أكثر تماسكا و تضامنا أثناء إنجاز المهام.

(4) **أهداف الجماعة:** الهدف الجماعي من أهم المحفزات التي تجعل الأفراد يتشاركون في تحقيق الأهداف ، كما أنه يساهم في توحيد الاتجاه نحو تحقيق المنفعة الجماعية.

(5) **القيادة غير الرسمية:** إشراك الموظفين في النقاشات الخاصة بشؤون المؤسسة ينعكس بشكل إيجابي جدا على معنويات الموظفين و يزيد من تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهدافهم.

---

<sup>50</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص55 ، ص66.  
\*حصل ماسلو على درجة الدكتوراه في علم النفس الانساني عام 1943 من جامعة وسكونن ، و 1951 عين كرئيس قسم علم النفس الانساني في برانديس لمدة 10 سنوات، أين قابل كورت جولستين الذي قدم له فكرة التحيق الذاتي التي بدأها أبحاثه و اكتشافاته.

## 2. نظرية الدافعية الإنسانية لـ"ابراهيم ماسلو"

### la théorie des besoins (ou des "motivations")ABRAHAM MASLOW (1908 – 1970)

أثرت النظريات التي جاء بها ماسلو على الفكر الإداري و المناهج الدراسية في جميع أنحاء العالم ، لما جاءت به من أفكار فريدة ومتميزة ، و التي يوضح فيها كيف أن الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني تتدرج في نظام متصاعد من حيث الرغبة و الإلحاح ، فكلما تحققت للفرد حاجة معينة ، تتولد لديه رغبة جديدة تليها في سلم الحاجات و هي كالتالي<sup>51</sup>:

(1) **الحاجات الغريزية أو الفيزيولوجية:** وهي المأكل و المشرب و الهواء و النوم و غيرها من الحاجات الضرورية لبقاء العنصر البشري على قيد الحياة.

(2) **حاجات الأمان:** و يقصد بذلك الحاجة الى الأمن و الاستقرار في السكن و العمل .

(3) **الحاجات الاجتماعية:** و هي حاجة الشخص للانتماء إلى إطار اجتماعي حميم يحس فيه بالطمأنينة و الألفة ، أشخاص يتبادل معهم المشاعر الإنسانية و الاجتماعية مثل الأصدقاء، العائلة ، فريق العمل... الخ.

(4) **حاجات التقدير و الاحترام:** و تتضمن حاجة الفرد إلى الشعور بأنه موضع احترام و تقدير الآخرين ، بالإضافة إلى حاجته لمستوى مهم يحقق له مكانة اجتماعية مرموقة .

(5) **حاجات تحقيق الذات:** و هي حاجات و دوافع طبيعية كامنة في الإنسان ، لكنها لا تظهر إلا بعد الإشباع الكافي لما يسبقها من الحاجات.

و يقصد هنا بحاجات تحقيق الذات أو الحاجات العليا أي حاجة الفرد إلى استخدام كل قدراته و مواهبه و إطلاق كل طاقاته الكامنة، والبحث عن سبل تنميتها و تطويرها ، و دون شك فإن هذه الحاجات هي التي ترغب أي مؤسسة في تفجيرها داخل كل موظفيها ، لكن حسب ماسلو فان هذا الموظف الطموح و المتطلع نحو تحقيق ذاته داخل عمله لا يأتي من العدم بل على المؤسسة أن توفر لموظفيها كل الحاجات التي سبق ذكرها من أجل استثارة الحاجات العليا و استثمارها في تحقيق استراتيجيات و أهداف المؤسسة.

و يمكننا تلخيص الفروض التي قدمها ماسلو حول علاقة هذه الحاجات بالدافعية فيما يلي<sup>52</sup>:

- إشباع الفرد لمجموعة من الحاجات يترتب عليه استثارة مجموعة الحاجات التي تليها في ترتيب سلم الحاجات.
- لا تقوم الحاجة المشبعة بدفع السلوك أو تحريكه فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة.

<sup>51</sup> عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع بيروت لبنان ، الطبعة الأولى 1994 ، ص 185.

<sup>52</sup> عويد سلطان المشعان ،(مرجع سابق)، ص 187.

- عندما يسعى الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى فإن ذلك يدل على أن الحاجات التي تسبقها مشبعة نسبياً لديه.
  - تتوقف سعادة الفرد على مدى الحاجات التي تمكن من إشباعها.
- و الشكل التالي يوضح هرم تسلسل الحاجات لماسلو :

**الشكل (1-1) هرم تسلسل الحاجات لأبراهام ماسلو**



المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي ، الادارة دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص70

### 3. نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرزبرغ" :

#### **Frederick Herzberg (1923 – 2000) la théorie des deux facteurs**

بعد أبحاث و دراسات طويلة توصل البروفيسور و عالم النفس الصناعي "فريدريك هيرزبرغ" إلى عدة نظريات و فلسفات إدارية أدهشت العالم و غيرت مجرى الفكر الإداري من مسار الإدارة العلمية إلى مسار الإدارة بالتحفيز ، إذ يرى العالم أن الإدارة العلمية للعمل تؤدي إلى نقص استخدام الموارد البشرية ، لأنها تتجاهل قدراتهم الداخلية و إمكاناتهم الفعلية ، عكس الإدارة بالتحفيز التي تمس الجوانب الحساسة داخل الأفراد و تحرك مشاعرهم الداخلية.

صنف هيرز برغ نوعين من العوامل ، و هي العوامل الصحية و العوامل المحفزة التي يجب أن تتوفر لكل موظف من أجل تحسين أدائه ، و استثمار قدراته الكامنة في الوصول إلى الأهداف المسطرة ، و هي كالتالي<sup>53</sup>:

**أولا : العوامل الصحية Les facteurs d'hygiène** و هي شروط الصحة البيئية للموظف ، و هي حسب هيرز برغ لا تؤدي إلى تحقق الرضا الوظيفي ، لكن غيابها يؤدي إلى ظهور حالات عدم الرضا ، و هي كالتالي:

- 1) سياسة الشركة و الإدارات التي يجب أن تخدم مصالح و ظروف الموظفين.
- 2) نمط الإشراف المرن و المتماشي مع ظروف كل موظف على حدا.
- 3) العلاقات الشخصية الجيدة داخل أماكن العمل.
- 4) الاستقرار و الأمن الوظيفي.
- 5) الراتب المناسب.

**ثانيا : العوامل المحفزة Les facteurs de motivation** و هي العوامل التي تساعد على تحقق الرضا الوظيفي، و هي كالتالي :

- 1) الحاجة إلى القيام بأعمال مثيرة للاهتمام: أي توزيع المهام حسب رغبات و تخصصات العمال.
- 2) الحاجة إلى تحمل المسؤولية و المبادرة الشخصية: أي فسح المجال لتحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات.
- 3) الحاجة إلى النمو و الترقى: و يقصد بذلك ضرورة وجود فرص للنمو و الترقى و زيادة الدخل ، إضافة إلى منح فرص لتحسين جودة الإنتاج و تجاوز الأداء المطلوب.
- 4) الحاجة إلى التقدير و الاحترام : أي تقدير و احترام الموظف من طرف الرؤساء و المسؤولين مهما كان مستواه الوظيفي.

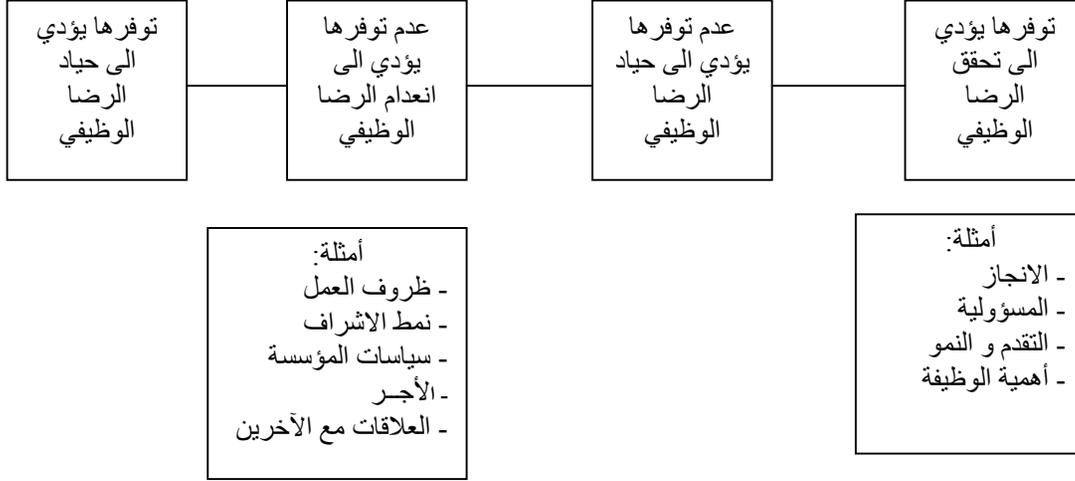
يمكن القول أن نظرية ذات العاملين قدمت بعض الإسهامات المهمة للفكر الإداري في كيفية التفسير و التنبؤ و التحكم في السلوك الإنساني ، فقد أشار هيرزبرغ إلى التقسيم الذكي لعوامل و ظروف العمل و أشار إلى أن العوامل الوقائية التي كانت تستخدم في حد ذاتها كمحفزات لتحقيق الرضا الوظيفي ما هي إلا عوامل تحيد مشاعر الاستياء و تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا فقط ، و أما العوامل المحفزة فهي عوامل تابعة يجب تطبيقها في بناء الأنظمة التحفيزية بعد تطبيق العوامل الوقائية و إلا كانت النتيجة سلبية ، و لن تؤدي هذه العوامل المحفزة هدفها المطلوب<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص280.

<sup>54</sup> أحمد ماهر(مرجع سابق) ، ص228.

و الشكل التالي يوضح نظرية العاملين ل "هيرزبرغ" :

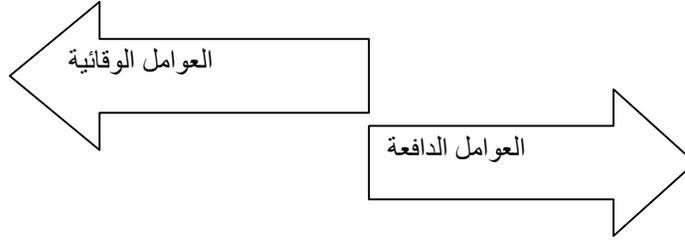
**الشكل (1-2) نظرية ذات العاملين لهيرز برغ**



المصدر: أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص225

و في الشكل الموالي سوف نضع مقارنة بين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة حسب نظرية "هيرز برغ":

**الشكل (1-3) مقارنة بين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة حسب نظرية "هيرز برغ"**



مشاعر سلبية عالية

منطقة الحياد

مشاعر ايجابية عالية

المصدر: خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص281.

#### 4. نظرية النضج ل كريس أرجريس\*: (Chris Argyris (NE EN 1923)

يرى أرجريس في نظريته أن التخصص في العمل يجعل الشخص يستخدم جزء من طاقاته فقط ، و لذلك فعلى الإدارة أن توسع نطاق عمله و تحمله مسؤولية أكبر، لأن كل موظف يرى نفسه شخص ناضج و قادر على إبداء الآراء و الاقتراحات ، و الاشتراك في أعمال تتجاوز الوظائف و المسؤوليات المخولة له ، و على هذا الأساس فإن الفرد الذي يتمتع باستقلالية أكبر في عمله، ينمو لديه الشعور بالرضا و حب العمل ، و تزيد رغبته في المبادرة و الإبداع بحرية أكبر، مما يساهم في رفع مردوبيته و تحرر أفكاره و طاقاته في سبيل ترقية و تطوير قدراته من أجل خدمة مؤسسته<sup>55</sup>.

#### 5. نظرية ديناميكية الجماعة ل"كيرت لوين"<sup>56</sup> (Kurt levin (1974 – 1890)

اهتم الفيلسوف الألماني "كيرت لوين" بدراسة سلوك الأفراد داخل جماعة العمل، كما اهتم بدراسة شخصية القائد و أثرها على سير أعمال الفريق و حجم المردودية ، و في هذا السياق اقترح "لوين" في نظريته ثلاث أنواع من القيادات و هي:

(1) القيادة السلطوية **Le leadership autoritaire**: تعتبر القيادة السلطوية من أنماط

القيادة الكلاسيكية، و دور القائد فيها هو اتخاذ القرارات و توجيه الأوامر، فهو بذلك نمط قيادي فعال جدا، يمكن من خلاله فرض السيطرة و التحكم على كل الموظفين، وبالتالي فإنه من الناحية المادية يحقق مستويات عالية من الأداء ، لكن من الناحية المعنوية يعتبر نمط قيادي فاشل، لأنه يعدم الثقة بين القائد و أفراد المجموعة ، كما أنه يوسع الفجوة بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، و على هذا فإن القيادة السلطوية تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تفاقم حالات التمرد و عدم الرضا.

\*ولد البروفيسور كريس أرجريس سنة 1923 ، درس العلاقات بين الأفراد و المؤسسة و إدارة التغيير 20 سنة في يال ، كان محاضرا و باحثا بجامعة هارفارد

<sup>55</sup> علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مرجع سابق ، ص11، ص12.

<sup>56</sup> خالد بن صالح العبد السلام ، أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية ، بحث مقدم ، ص10، ص11.

<http://www.easternemara.gov.sa/Nadwa/Lectures/Khaled2.pdf>

(2) القيادة الديمقراطية Le leadership démocratique : تشجع القيادة الديمقراطية العمال على الاشتراك في المناقشات و تقديم الاقتراحات، و تشجع تحمل المسؤوليات و المبادرات الشخصية كما أنها تمنح الموظف الاستقلالية النسبية في طريقة انجاز الأنشطة و المهام، ، و بذلك فإن للقيادة الديمقراطية دور كبير جدا في تنمية روح الرقابة الذاتية و بث الشعور بالرضا و الولاء لأهداف و طموحات المؤسسة.

(3) قيادة دعه يعمل Le leadership du laisser-faire : القائد هنا لا يتدخل في حياة الفريق، و هو يتشارك بصفة نادرة مع العمال في إنجاز الوظائف، و للإفادة ببعض النصائح و التوجيهات أثناء ممارسة العمل ، لكن ليس له الحق في فرض السلطة و إصدار الأوامر. و يرى "الوين" أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأمثل لما لها من الدور الفعال في رفع الروح المعنوية للعمال، و بالتالي تضاعف كميات الإنتاج.

في النهاية يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية كان لها دور كبير في تغيير حياة العمال المهنية ، وجعل المسؤولين يولون اهتماما أكبر بالتحفيز المعنوية للموظفين و تحقيق الراحة النفسية لهم ، الأمر الذي ساهم كثيرا في ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي بالمؤسسات التي انتهجت النظريات و الفلسفات الإدارية التي ناد بها علماء و مفكري العلاقات الإنسانية ، كما أدى هذا التغير التاريخي في الفكر الإداري إلى ارتفاع روح الانتماء و الولاء لدى الموظفين و تزايد الرغبة في تحقيق أهداف و طموحات مؤسساتهم.

## 6. نظرية X و Y ل "ماك جريجور دوغلاس" \*<sup>57</sup>

:DOUGLAS MC GREGOR (1906 – 1964)

جاء "دوغلاس" بنظريتين متناقضتين تماما نظريتين تصفان نوعين من الأنماط السلوكية عند العمال و طرق تسيير و تفعيل كلا الفئتين:

**نظرية X** : تعتمد نظرية X على مبدأ إدارة التحكم و السيطرة ، إذ يرى "دوغلاس" أن الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية ، بحيث لا يمكن دفعه للعمل إلا من خلال التهديد ، المراقبة و الحوافز المادية ، و لذلك يجب تطبيق نظم إدارية صارمة ، و إخضاع الموظفين لرقابة مشددة ، دون الالتفات إلى آرائهم و انتقاداتهم عند إصدار الأوامر و القرارات من السلطات العليا و المسؤولين. لقد ساهمت نظرية X في بث الفوضى و الصراع بين أهداف المنظمة و أهداف العمال ، و لم تحقق القدر المطلوب من الأداء و النجاح الذي وضعت من أجله ، و لذلك قام "دوغلاس" بتعديل نظريته X و استبدالها بنظرية Y التي تسلك اتجاهها معاكسا تماما لمبادئ النظرية السابقة.

<sup>57</sup> علي السلمي ، ص11، ص12. \*ماك جريجور دوغلاس كان دكتور في علم النفس بجامعة هارفارد

**نظرية Y :** يرى دوغلاس في نظريته المعدلة Y أن الإنسان تكمن في داخله غريزة الرغبة في العمل ، و الحاجة إلى تحقيق الذات و ما على المؤسسة إلا أن تبتكر الطرق التي تستثير هذه الغريزة و تستثمرها في تحقيق أهدافها.

تعتمد نظرية Y على مبدأ أساسي و هو مبدأ تفويض العاملين ، و يقصد بذلك تشجيعهم على تحمل مسؤولية نجاح و نمو المؤسسة ، عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات و رسم الخطط و الاستراتيجيات.

كما و تنص هذه النظرية على مبدأ العمل الجماعي و الذي يشجع العمل المشترك و بناء فريق العمل الفعال ، إضافة إلى رفع معدلات الإبداع و التميز باستخدام طرق تحفيزية مشجعة كالتقدير و المكافأة المادية ، و الاعتراف بالأداء المتميز أمام الزملاء ، إلى غير ذلك من المؤثرات المادية و المعنوية التي تجعل الأفراد يبذلون طاقات أكبر ، للزيادة في مستويات الأداء ، دون الشعور بالملل أو الإرهاق.

#### **7. نظرية رنسيس ليكرت<sup>58</sup> (1903 – 1981) RENSIS LIKERT :**

طور عالم النفس الأمريكي "رنسيس ليكرت" نظرية "إلتون مايو" و "كيرت لوين" ، في نظريته الجديدة التي يرى فيها أن كل موظف يجب أن يشعر أنه مهم و أساسي داخل مؤسسته ، و لن يقدم كل ما لديه إلا إذا أحس أن مؤسسته بحاجة إلى خدماته و مبادراته ، كما شجع "ليكرت" العمل الجماعي و تماسك الفريق ، فهو برأيه أكبر محفز على العمل و تحمل المسؤولية ، لأن الفرد داخل المجموعة يشعر أن عمله مفيد و مكمل لأعمال بقية الفريق ، و أن غيابه يؤدي إلى تعطل سلسلة العمل. اقترح "ليكرت" أربعة أساليب إدارية و هي:

- (1) **الأسلوب السلطوي :** العمال يخضعون لنظام العقوبات و المكافآت.
  - (2) **الأسلوب الاستشاري:** تتشاور السلطات العليا مع العمال في اتخاذ القرارات لكنها لا تمنحهم حق اتخاذ القرار.
  - (3) **أسلوب المشاركة:** يركز أسلوب المشاركة على ثلاثة نقاط رئيسية و هي: العلاقات التعاونية بين أفراد المنظمة ، الرقابة الذاتية ، و اتخاذ القرار من طرف أفراد المجموعة ، التوافق و الانسجام بين طموحات الأفراد و أهداف المجموعة .
- يرى "ليكرت" أن أسلوب المشاركة هو الأفضل ، لأنه يجعل الفرد يشعر أنه جزء من مؤسسته ، و يسعى بدوره إلى رفع و تنمية قدراته و إنجازاته ، دون أن يحس بالضغط ، أو عدم الرضا.

<sup>58</sup> خالد بن صالح العبد السلام ، مرجع سابق ، ص 13 ، ص 14.

بشكل عام يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية ساهمت كثيرا في تطوير نظرية الرضا الوظيفي بسبب التوجهات الفكرية الجديدة التي توصل إليها روادها من خلال الدراسات الميدانية و التجريبية التي قاموا بها ، فقد تزايد الاهتمام بدراسة و تحليل المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تتحكم في سلوك الأفراد و الجماعات داخل أماكن العمل ، و التأثيرات الايجابية التي تولدها العلاقات الإنسانية و التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة. طبعاً كل هذه الاتجاهات و الأفكار الجديدة ساهمت بشكل جد فعال في ردع الأفكار التقليدية التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ، و تمكنت من قيادة المنظمات نحو انتهاج مسالك تنظيمية جديدة و فلسفات إدارية متطورة تركز على جماعة العمل ، التحفيزات المادية و المعنوية ، القيادة الجماعية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التقليل من الرقابة الشديدة ، التخصص الوظيفي الدقيق...و غيرها من المبادئ الإدارية الجديدة التي كان لها الدور الفعال في زيادة نشاط الأفراد في ميدان العملية الإنتاجية و في تحقيق أهداف المنظمة.

و من هنا يتضح بجلاء الدور الذي لعبته مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير نظرية الرضا الوظيفي لما جاءت به من مفاهيم جديدة تساهم في راحة الفرد داخل المنظمة بقدر ما تساهم في زيادة كفاءته و مستوى أدائه.

### المطلب الثالث : نظريات أخرى

بالإضافة الى النظريات التي ظهرت في مدرسة العلاقات الإنسانية ، سوف نذكر أيضا هذه النظريات المهمة التي كان لها دور كبير و مهم في تطوير نظرية الرضا الوظيفي و هي كالتالي:

#### 1. نظرية التوقع لفيكتور و فروم 1964م: VICTOR et VROOM

ترتكز نظرية فروم على فكرة أساسية مفادها أن المجهود الذي يبذله الفرد في العمل يتحدد على أساس النتائج التي يتوقع تحقيقها من خلال ما يقدمه هذا المجهود من منافع ملموسة للمؤسسة ، و قد عرف التوقع على أنه إدراك متعلق بإمكانية عمل الفرد و الذي سيتبع بعائد شخصي.

و يمكن تمثيل هذه النظرية في المعادلة التالية : (الأداء = التحفيز × القابلية) ، و تعني هذه الدالة أن مستوى أداء الفرد يتحدد على مرتكزين رئيسيين و هما :

أولاً: قوة المحفزات التي تدفعه نحو بذل الطاقات القصوى.

ثانياً: مدى حاجته إلى هذا النوع من المحفزات.

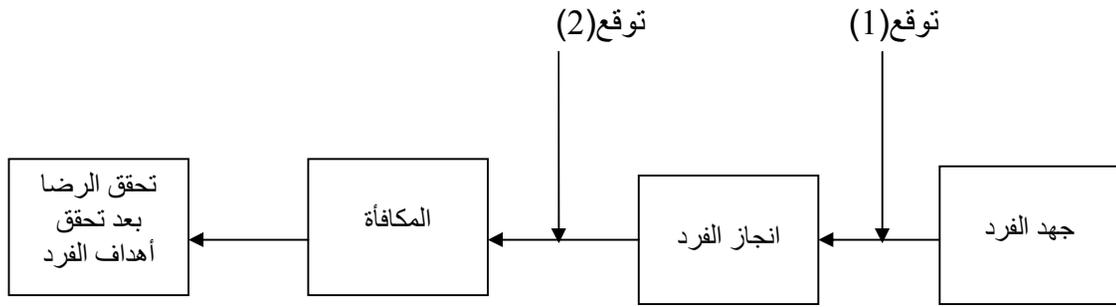
لأن هناك بعض المحفزات التي تستهلك مبالغ معتبرة لكنها ليست قادرة على تحريك دوافع بعض الأفراد مثل إغراء موظف بالحصول على رحلة سياحية فاخرة و هو في أشد الحاجة الى سيارة، لذلك فالمحفزات يجب أن تبنى على دراسة حاجات الأفراد و توقعاتهم<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)،

و يعتبر مفتاح المتغيرات في النموذج الذي أتى به "فروم" هو:  
**أولا :\_التكافؤ** : ويقاس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي ، أو يعني قوة رغبة شخص ما في حدوث نتيجة معينة.

**ثانيا : العائد أو الناتج** : هو الناتج الذي يقابل أعمال معينة و قد يكون عائدا ايجابيا أو سلبيا في التكافؤ ، فإذا كان إيجابيا فهذا معناه أن الفرد يرغب في إنجاز عمله و بالتالي فالتكافؤ يكون إيجابي ، لكن إذا كان العائد سلبي فمعناه أن الفرد لا يرغب في الحصول عليه و بالتالي فإن التكافؤ سيكون سلبيا. و يرى فروم أن الرضا لا يتحقق لدى الأفراد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف<sup>60</sup>.  
و الشكل التالي يوضح نظرية فروم :

### الشكل (4-1) نظرية فروم للتوقع



المصدر: الموسوي ،سنان ،إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع،الأردن 2004

## 2. نظرية الحاجات "لأدلفر"<sup>61</sup>Aldelfer:

في م1972 قدم "أدلفر" نظريته المعروفة بنظرية "أدلفر" أو كما يسميها البعض نظرية الحاجات ، و تقوم هذه النظرية على تدرج حاجات الانسان بشكل هرمي من الأسفل إلى الأعلى انطلاقا من :  
(1) **الحاجة للوجود** : و هي تجمع بين مكونات الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان التي أتى بها ماسلو.  
(2) **الحاجة للانتماء** : و هي تمثل المكونات الاجتماعية التي استعرضها "ماسلو" في نظريته.

<sup>60</sup> عويد سلطان المشعان(مرجع سابق)، ص230 ، ص231.

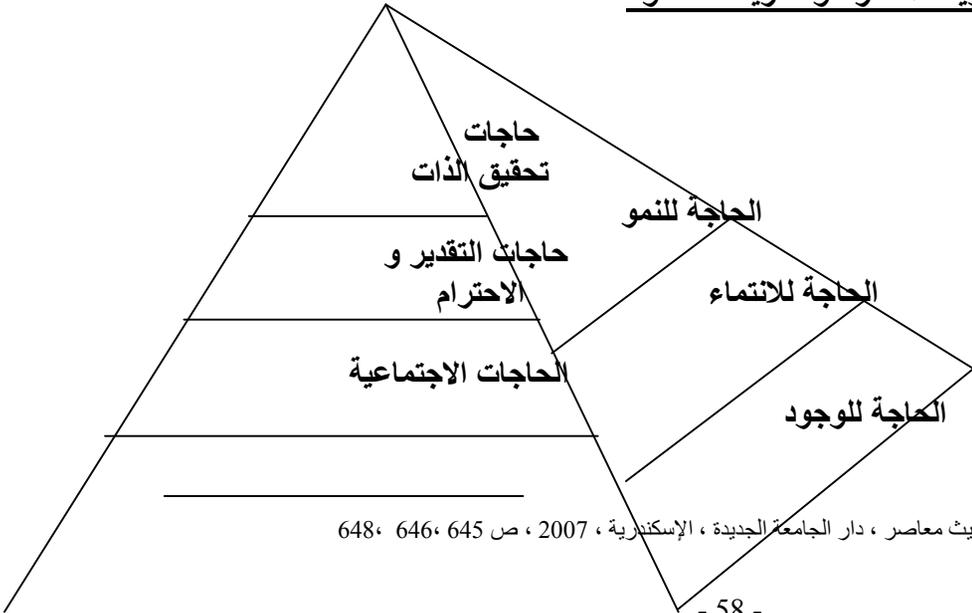
<sup>61</sup> صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 ، ص463

3) **الحاجة للنمو** : و هي تجمع بين مكونات حاجات التقدير و الاحترام و مكونات حاجات تحقيق الذات التي سبق و أن رأيناها في نظرية "ماسلو" الهرمية.

و عكس ما جاء به "ماسلو" في نظريته ،عندما أشار إلى ضرورة تحقق الحاجات الأدنى من أجل ظهور الحاجات التي تليها في هرم "ماسلو" للحاجات ، فإن "ألدفر" لم يشترط هذا التدرج ، فقد توصل في نظريته إلى أن هذه الحاجات الثلاثة يمكن أن تنشط في آن واحد ، و ليس من الضروري تحقق رغبة معينة كي تظهر و تنمو الرغبة التي تليها<sup>62</sup>.

و الشكل التالي يوضح مقارنة بين نظرية "ألدفر" و نظرية "ماسلو" :

الشكل (5-1) مقارنة بين نظرية "ألدفر" و نظرية "ماسلو"



<sup>62</sup> طارق طه ، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 645 ، 646 ، 648

## الحاجات الفيزيولوجية

## نظرية "ماسلو"

المصدر: جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بيسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص168

3. نظرية الحاجات الثلاثة لمكلياند Maclelland (حاجات الانجاز)<sup>63</sup>:

في 1973م قدم "ماكلياند" نظرية حاجات الانجاز ، التي تعرض فيها لمختلف الصفات النفسية التي يتميز بها كل فرد عن غيره ، و التي تخلق فيه فطريا منذ ولادته ، وقد صنف "الدفر" حاجات الإنسان إلى ثلاث أقسام و هي الحاجة للانجاز ، الحاجة للقوة ، الحاجة للانتماء ، بحيث يرى "الدفر" أن كل البشر تتوفر لديهم هذه الرغبات الثلاثة ، لكن كل شخص تطغى عنده أحد هذه الرغبات عن غيرها و هذا ما يسمى الطابع الذي يتميز به كل شخص، و فيما يلي بعض الإيضاح لمفهوم هذه الحاجات :

(1) **الحاجة للانجاز:** و هي الرغبة الفطرية في تحقيق أعلى قدر من الأداء ، و الوصول إلى درجة التميز في الإنجاز، و من يتميز بهذا الطابع نجده دائما يجتهد في عمله و لا يلتفت للعراقيل و الصعوبات التي تواجهه ، و نجده يبحث دائما عن الأعمال الصعبة و المثيرة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الأفراد الذين تطغى لديهم هذه الحاجة يتضاعف لديهم الشعور بالرضا و الافتخار عندما يحققون أداء متميز ، عكس أصحاب الدافع الضعيف الذين يتهربون دائما من المهام الصعبة و الخطرة.

(2) **الحاجة للقوة:** و هي الرغبة الفطرية في قيادة الآخرين و التحكم فيهم ، و هذه الرغبة قد تسلك اتجاهين متناقضين تماما ، فقد تكون ايجابية و مفيدة للمجتمع إذا ما كان الهدف منها هو هدف جماعي يخدم مصالح كل الأطراف ، و قد تكون سلبية جدا إذا سلكت الاتجاه السلبي ، أي عندما يستغل الفرد سلطته في تحقيق أهدافه الشخصية ، و يتجاهل أهداف و مصالح الجماعة.

(3) **الحاجة للانتماء:** يقصد بالحاجة للانتماء هي حاجة الفرد لتشكيل علاقات قوية مع الآخرين و يحب دائما أن يظهر في صورة جيدة و مسالمة أمام المجتمع ، و الجدير بالذكر أن أصحاب هذه الغريزة القوية لا يصلحون لتولى المناصب القيادية ، لأن الاعتبارات الشخصية و الاجتماعية تطغى لديهم عن الاعتبارات الموضوعية و بالتالي فهم غير قادرين على اتخاذ القرارات العقلانية .

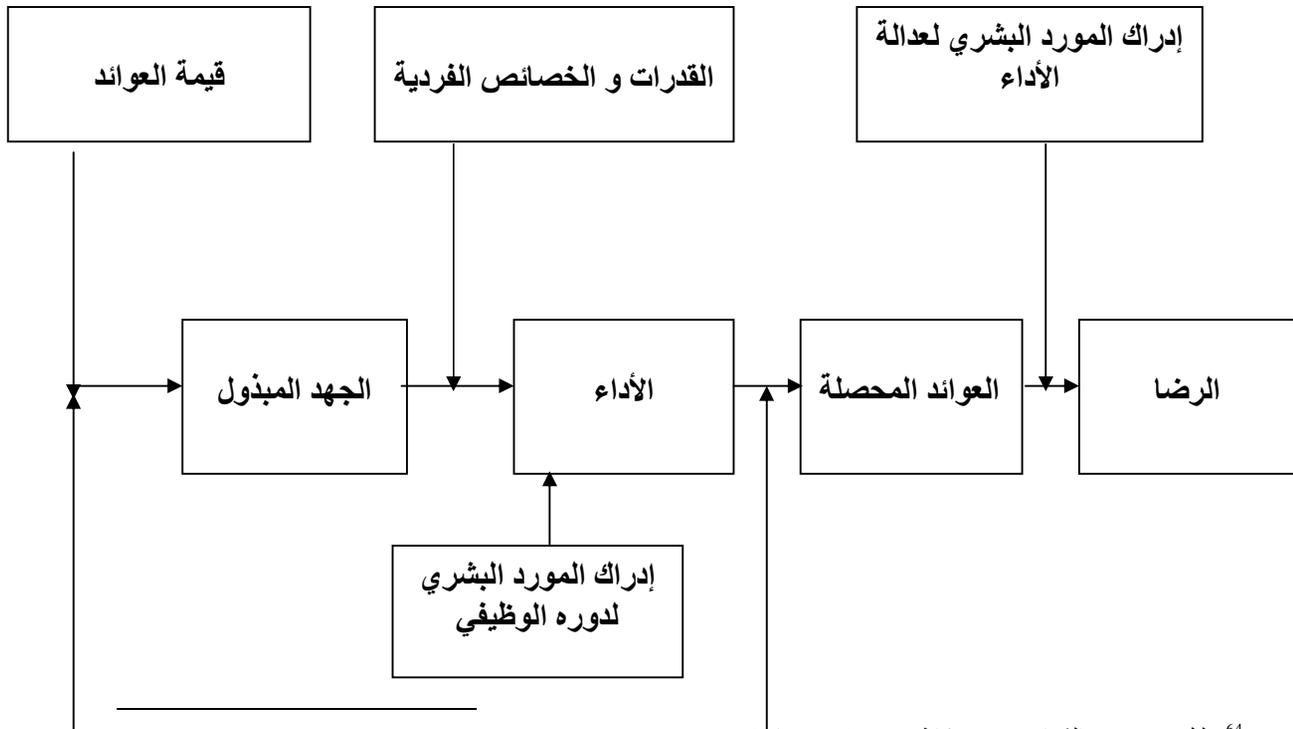
<sup>63</sup> طارق طه (مرجع سابق)، ص - 645 ص646  
\*عالم أمريكي في علم النفس

#### 4. نظرية "بورتر" و "لولر" 1968م<sup>64</sup> PORTER et LOWLER

يمكن القول أن نظرية "بورتر" و "لولر" تتطابق أفكارها تماما مع الفكرة التي جاء بها "فروم" ، أو بتعبير آخر فهي نوعا ما توسيع للأفكار التي جاء بها "فروم" ، فنظرية "بورتر" و "لولر" تفيد بأن الأداء الفعلي للفرد يتحدد بنوعين من المكافآت و هي المكافآت المستترة مثل الشعور بالإنجاز المتميز و تحقيق الذات ، و المكافآت الظاهرة مثل المركز ، ظروف العمل ، و المكافآت المادية بشتى أنواعها. و لب الفكرة التي جاء بها "لولر" أن هذه المكافآت يجب أن تكون عادلة من وجهة نظر الموظف و ليس من وجهة نظر المؤسسة ، و يعني ذلك أن المؤسسة إذا لم تحدد حقيقة المجهود الذي بذله الفرد من أجل تقديم ذلك المستوى من الأداء ، أو أنها وزنت أداءه بميزان عام دون مراعاة ظروفه الخاصة كقدرته العضلية و الذهنية مثلا أو سنه أو ظروفه الخارجية .. الخ ، فإن هذا الشخص لن يكون راض عن تلك المكافأة و سيشعر أن المؤسسة مقصرة بحقه و أنها ليست عادلة.

و الشكل التالي يوضح النموذج النظري ل"بورتر" و "لولر" حول محددات الأداء و محددات الرضا الوظيفي:

#### الشكل (6-1) النموذج النظري ل"بورتر" و "لولر" حول محددات الأداء و محددات الرضا الوظيفي



<sup>64</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص283، ص284.

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (مرجع سابق)، ص60

### المطلب الرابع: النماذج السببية<sup>65</sup> les modèles de causalités

في الفترة ما بين (1974م-1991م) اصدر أكثر من 800 مقال حول موضوع الرضا الوظيفي ، إذ تميزت هذه البحوث و المقالات بالطبيعة الكمية للبيانات ، لأنها كانت تعتمد على الطرق الإحصائية و الاستبيانات ، لأنها تعتبر و إلى حد الآن أحسن طريقة لقياس مستويات الرضا الوظيفي للعمال .  
عادة ما كان يستخدم المحللون بيانات معترف بها دوليا تسمى « job descriptive JDI index » "المؤشر الوصفي للوظيفة" و هي قياسات تحدد تغيرات الرضا الوظيفي نسبة إلى خمسة عوامل " الوظيفة ، الأجر ، الترقية ، الإشراف ، زملاء العمل"  
طورت JDI من طرف "أولين" Hulin ، "سميث" Smith و "كيندال" Kendall في 1969م ، و التي أصبحت بعد ذلك بيانات موحدة ، تستخدم في قياس الرضا الوظيفي .  
كما طور كل من "كروفيتس" Krofets و "ألفان" Halphin 1963م استبيان OCDQ و هو "استبيان لوصف المناخ التنظيمي" و الذي يسمح بالتعرف على المناخ التنظيمي للشركة فيما يخص سياسة الشركة ، العلاقات بين الموظفين... الخ ، حسب رأي الموظفين ، إضافة إلى LBDQ و هو "استبيان لوصف السلوك القيادي" يصف السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة من وجهة نظر أعضاء الفريق.

في 1976م و بعد أبحاث و دراسات طويلة حدد "لوك" Luck سبعة مبادئ تمكن من رفع مستويات الرضا الوظيفي إلى درجات عالية و هي كالتالي:

- 1) روح التحدي و التطلع إلى تحقيق النجاح.
- 2) هدف شخصي يطمح إليه الموظف من خلال عمله.
- 3) عمل لا يتطلب جهد عضلي مرهق.
- 4) مكافئات عادلة تتوافق مع تطلعات العمال.
- 5) توفير ظروف العمل المناسبة لكل موظف.

65Yvan Comeau , Théories de la satisfaction au travail, ,Bibliothèque nationale du Québec , Bibliothèque nationale du Canada. No ET9205 par ISBN : 2-89605-024-8, Dépôt légal : 1992,p08 ,p09  
<https://depot.erudit.org/bitstream/001766dd/1/ET9205.pdf>

(6) التقدير و الاحترام من طرف الزملاء و المسؤولين.

(7) تواجد مرشدين يوجهون و يساعدون العمال على إنجاز مهامهم.

(8) تقاسم القيم و تقليل الصراعات.

لقد ساهمت هذه الاستبيانات و التحليلات في التعرف على العوامل المتحكمة في تغيرات الرضا الوظيفي ، بصفة أكثر دقة و شمولية بسبب اعتمادها على استقصاءات العمال ، مما سمح بالتمعن أكثر في بعض المؤثرات الداخلية و الخارجية التي كانت تتسبب في تغير مستويات الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة و غير ملحوظة.

دعمت هذه الاستنتاجات و التحليلات ما سبقها من النظريات و الأفكار التي جاء بها رواد المدرسة الكلاسيكية ، و مدرسة العلاقات الإنسانية ، لكي تعطينا نموذجا متكاملًا و شاملا يمكننا من التعرف بدقة على الأسباب و العوامل التي تتحكم في تغير مستوى الرضا من موظف لآخر.

من بين كل هذه الأبحاث و الدراسات يمكننا التمييز بين ثلاث نماذج سببية تتحكم في تغير مستويات الرضا الوظيفي و هي كالتالي:

(1) **الإنسان المتغير أو الشخصية المتغيرة:** إن طبيعة الشخص الداخلية و التركيبية النفسية

التي يتميز بها ، بالإضافة إلى بعض الظروف و العوامل الأخرى التي تتغير من شخص لآخر ، مثل السن ، المستوى الاجتماعي ، المحيط العائلي...إلى غير ذلك من مختلف المؤثرات التي تتحكم بنسبة كبيرة في تغير مستوى الرضا الوظيفي ، بصفة غير مباشرة ، ولذلك فلا بد من التعرف أولا على العوامل النفسية و الداخلية لكل موظف على حدة إذا أردنا رفع مستوى الرضا لديه.

(2) **بيئة العمل:** تتحكم بيئة العمل ، التي يقضي فيها الفرد حياته المهنية في مستوى الرضا

لديه ، فاهتمام المؤسسة بنظافة و اتساع أماكن العمل ، إضافة إلى الإضاءة المناسبة و الهدوء ، و غير ذلك مما تحتويه البيئة الوظيفية لكل عامل ، أمر ضروري و مهم جدا.

(3) **التحفيز و الدوافع:** من أهم المؤثرات التي تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى

العمال ، هي التحفيزات و الدوافع مثل توفير السكن و النقل الوظيفيين ، الراتب الجيد ، المكافآت و التقديرات على العمل المتميز و الإبداع الخلاق...الخ.

### **المطلب الخامس: النظريات الحديثة للرضا الوظيفي**

باستمرار البحوث التي تسعى إلى ترقية نشاط المنظمة و دفعها نحو البقاء و الازدهار تطورت نظريات الرضا الوظيفي و توسعت مفاهيمها أكثر و أكثر لتظهر بعد الاتجاهات الإنسانية و السلوكية نظريات حديثة تعالج النقائص و الفجوات التي ظهرت فيها، و ذلك من خلال التنكير بمراعاة مصلحة المؤسسة و أهدافها و وضع التوازن بين ما تنفقه على رضا الأفراد و ما يقدمونه من إنجاز ، لأن الإنفاق

على تحقيق الرضا الوظيفي الشامل أو النسبي داخل مؤسسة معينة يجب أن يحقق المرادوية القصوى التي تسعى إليها المؤسسة و إلا فانه لا فائدة منه و لا داعي له .  
و في هذا السياق ظهرت عدة نظريات حديثة تدرس و تحلل جوانب التوازن المنظمي أو كما يسمى بالتغذية العكسية<sup>66</sup> ، و نذكر هاتين النظريتين فقط لتوضيح الفكرة التي توجه إليها رواد النظريات الحديثة:

### 1. نظرية "جستر بارنرد"<sup>67</sup>: (barnard 1938)

لقد أكد برنارد في نظريته على أن العنصر الإنساني داخل المنظمة له أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية بين أفراد المنظمة ، و قد نادى بإعطاء التنظيم غير الرسمي أهمية متميزة للدور الكبير الذي يلعبه في رفع الروح المعنوية لجماعات العمل و الذي بدوره يؤدي إلى زيادة كفاءتها و فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمة و خططها .

كما أكد برنارد كثيرا على أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا اذا اقترن بمجموعة من المغريات و الحوافز ، و قد قسم برنارد الحوافز التي يجب أن تقدمها المؤسسة للأفراد إلى حوافز مادية وعينية مثل المبالغ المالية ، الهدايا، السكن المجاني ، النقل المجاني ، و الحوافز المعنوية مثل تقدير الجهد و الاعتراف به ، فرص الترقية ، ثم ظروف العمل المادية التي يجب أن تتسجم مع راحة الفرد و نفسيته ، بالإضافة إلى الحوافز الجماعية التي تقوي الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل ، وكذلك حوافز المساهمة و الاشتراك في اتخاذ القرارات.

و أخيرا أشار برنارد إلى الهدف الأساسي الذي بنى عليها نظريته و هو ضرورة تحقيق التناسق و التكامل بين الحوافز المعطاة للأفراد و المرادوية المحققة منها.

### 2. نظرية "هربرت سايمون" 1965 م<sup>68</sup>: Simon

تعد نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي التي أتى بها "سايمون" امتدادا للفكر التعاوني الذي أكده "جستر بارنرد" ، فقد انتقد "سايمون" بشدة فكرة الرشد المطلق في اتخاذ القرارات ، و ركز على ضرورة اتخاذ القرار المرضي للجميع عند المفاضلة بين البدائل المتاحة .

يمكن القول بشكل عام أن العملية الإدارية هي مجموعة من عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق للمؤسسة أعلى المنافع ، لكن ليس أقصاها فهذه القرارات تتسم بالمحدودية لأن تنفيذها يمس الجميع ، و على ذلك فإنه يجب مراعاة مستوى رضا الأفراد الذين تمسهم هذه القرارات ، ومدى مساهمتها في إشباع حاجاتهم و أهدافهم الشخصية.

<sup>66</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص81، ص82.

<sup>67</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص90.

<sup>68</sup> نفس المرجع ص93

كما أشار "سايمون" إلى أهمية خلق التوازن بين المغريات المقدمة للأفراد و إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ، و يعني بالتوازن هو أنه كلما تطلب الأداء المطلوب جهدا أكبر من الفرد ، كلما تطلب ذلك زيادة في كمية الحوافز الدافعة لتحقيق ذلك الإنجاز، و بالتالي يتحقق ذلك التوازن الذي يساهم في تحقيق مبتغى المؤسسة من الفرد و في نفس الوقت يساهم في تخفيف العبء النفسي الناجم عن الإرهاق و التعب ، و الذي عادة ما يتسبب في تحرر مشاعر الضجر و الملل و التي بدورها تتسبب في تراجع مستويات الحماس و النشاط إذا لم تلقى القدر الكافي من الإرادة و الدافعية التي تحجمها.

و أخيرا سوف نتطرق لنظرية فريدة من نوعها و التي عجز العالم عن تطبيقها بحذافيرها على أي مؤسسة ما عدا المؤسسة اليابانية التي تبلورت فيها مبادئ النظرية Z و اختصت بها دون غيرها من مؤسسات العالم:

### 5- 3 نظرية Z اليابانية ل"ويليام أوشي"<sup>69</sup> Wiliame Ouchi:

استمدت نظرية Z مقوماتها الفلسفية و الفكرية من التجربة اليابانية و من طبيعة و دور البناء الاجتماعي و الثقافي و التربوي للمجتمع الياباني، وقد ارتكزت هذه النظرية على ثلاث أسس مهمة جدا ساهمت كثيرا في تطوير نظرية الرضا الوظيفي و هي "الثقة" ، "المهارة" و "المودة"، و تؤكد هذه النظرية على الجوانب الإنسانية في إدارة الأعمال و التي تعود جذورها إلى "الكونفوشيوسية اليابانية" نسبة إلى الفلسفة الفكرية التي جاء بها "كونفوشيوس" و الذي يعود إلى ما قبل التاريخ ، وفيما يلي سوف نستعرض المبادئ التي تركز عليها نظرية Z اليابانية :

(1) **التوظيف الدائم:** (التوظيف مدى الحياة): يقصد بالتوظيف الدائم هو أنه عندما يحصل الفرد على منصب عمل في إحدى الشركات الكبيرة أو المنظمات الحكومية اليابانية فإنه لن يفصل منه أبدا ، كما أنه سيحصل على أجور معتبرة و ستقدم له مجموعة كبيرة من الضمانات كالتأمين الاجتماعي ، بالإضافة إلى منحهم مكافآت معتبرة تصل قيمتها إلى ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر كل ستة أشهر طبعاً في حالة انتعاش الشركة ، كما أن لهم الحق في الحصول على التقاعد في سن 55 سنة ... و غير ذلك من الامتيازات التي نادراً ما تقدمها المؤسسات الصغيرة .

لكن عندما تثبت على أي موظف جريمة تستحق الفصل فإن الشركة لن تتردد في طرده من عمله بالإضافة إلى ذلك فهي ستحرمه من حق الحصول على وظيفة مشابهة ، و لكن رغم ذلك فالموظف المفصول عندما يبلغ سن التقاعد تقدم له المنظمة التي فصلته مكافأة نهاية خدمة مقطوعة و تبلغ قيمتها ما يعادل راتب خمسة أو ستة سنوات ، لكن ليس له الحق في الحصول على رواتب تقاعدية أو التمتع بضمانات التأمين كغيره من الموظفين.

<sup>69</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص106...ص112.

يمكن القول أن مبدأ التوظيف مدى الحياة هو بمثابة إشباع لحاجات الأمان حسب سلم "ماسلو" للحاجات ، و هو يعد تحفيز معنوي أكثر مما هو مادي يساهم في تعزيز مشاعر الثقة و المودة لدى الموظفين ، و بالتالي يساهم في تنمية روح الانتماء و الولاء لسياسات و أهداف المؤسسة.

(2) **البطء في التقويم:** يعتمد مبدأ البطء في التقويم على جعل الموظف يجتهد لسنوات طويلة في تحسين مستواه العملي و ترقية أدائه إلى مستويات أعلى و أعلى من أجل الحصول على ترقية معتبرة ، و الهدف من تطبيق هذه السياسة هو بث روح الاجتهاد و التنافس لتقديم الإنجاز الأفضل و الأجود دون إكراه أو مراقبة.

(3) **عدم التخصص الوظيفي:** يقصد بعدم التخصص الوظيفي في المنظمة اليابانية هو أن الموظف لا يثبت طوال حياته المهنية في منصب معين و إنما يشغل مناصب متعددة في مختلف أقسام المؤسسة ، و هذه العملية لها مزايا كثيرة حسب ما أثبتته التجارب العلمية التي أجريت في هذا المجال ، فالموظف الذي يمارس أعمالا متجددة باستمرار يصبح يجتهد أكثر في تنمية مهاراته العملية و قدراته الإبداعية و خاصة عندما يصطدم بوظيفة جديدة ليست من اختصاصه ، كما أن هذه السياسة العملية تقاوم مشاعر الملل و الاستياء التي تصيب الفرد عندما يمارس عملا يتسم بالروتينية لفترة طويلة جدا قد تصل إلى سنوات.

(4) **الرقابة الضمنية :** تعني الرقابة الضمنية أن الموظف الياباني لا يحتاج لمن يراقبه و إنما تراقبه نفسه و تقوده نحو تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة التي يعمل بها ، و هذا الطابع المتميز الذي يتصف به المواطن الياباني ما هو إلا وليد البناء التربوي و الثقافي الذي ورثه من آباءه و مجتمعه ، بالامتزاج مع الامتيازات و التحفيزات التي تقدمها المؤسسة اليابانية لموظفيها و التي تعد محورا رئيسيا في تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد ، و روح الولاء و الإخلاص لأهداف المؤسسة.

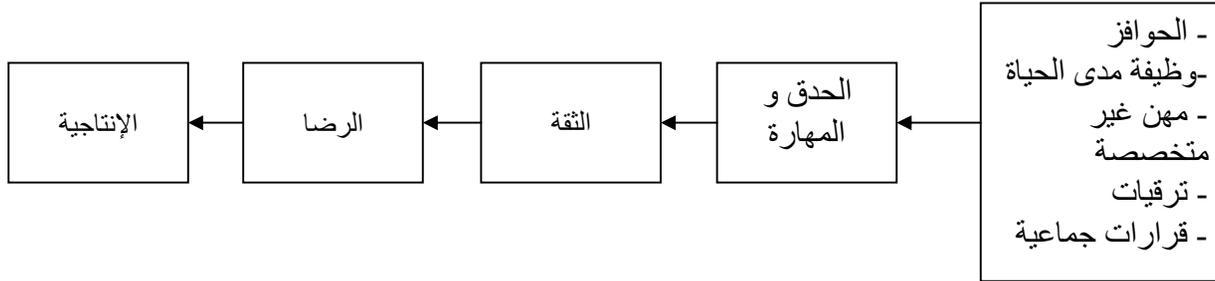
(5) **المسؤولية الجماعية :** تعد القيم الجماعية المشتركة التي يتصف بها أغلب المواطنين اليابانيون من أهم الدوافع التي تحفز نمو مشاعر المسؤولية المشتركة التي نجدها داخل كل موظف ياباني ، و دون شك فهي تعتبر من أهم أسرار النجاح الاقتصادي لمنظمتهم ، لأن شعور كل فرد داخل المؤسسة بأنه مسؤول عن نجاحها أو خرابها فذلك بالتأكيد سيجعله يبذل قصار جهده في أداء دوره على أحسن وجه ، و ليس ذلك فحسب بل أن هذا الشعور يتعدى للمؤسسات نفسها التي تتميز بثقافات متشابهة جدا ترسوا على حب الوطن و الشعور بالمسؤولية المشتركة على دفعه نحو النمو و الانتعاش.

(6) **النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين :** يلاقي الموظفون اليابانيون قدرا كبيرا من الرعاية و الاهتمام من طرف منظماتهم ، و بالأخص الذين لا يمكنهم اللجوء إلى منازلهم لبعد المسافة أو

لظروف أخرى تحول دون ذلك فالمؤسسة توفر لهم أحسن مأوى بكامل تجهيزاته ، بالإضافة إلى الغذاء الصحي و التدريبات الثقافية و الجسدية و الأخلاقية التي يفترض أن يتلقوها في منازلهم. و أما من الناحية الاقتصادية فهذه لا تعتبر مجرد تيرعات إنسانية و إنما هي توجهات جد متحضرة تساهم حدوث تغذية عكسية بين الموظف و مؤسسته ، فهذه التجمعات السكنية الخاصة بالعاملين تشكل علاقات شبه عائلية تسودها روح الألفة و المحبة و تعزز من دور القيم و المعتقدات المشتركة في تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة الأم.

و الشكل التالي يوضح نظرية Z اليابانية :

### الشكل (7-1) نظرية Z اليابانية



المصدر : عويد سلطان المشعان(مرجع سابق)،ص238

### **الخاتمة:**

توصلنا من خلال دراسة و تحليل مراحل تطور نظرية الرضا الوظيفي أن هذه الأخيرة لم تظهر منذ البداية كنظرية مكتملة و مستقلة عن غيرها من النظريات ، بل أنها بدأت تتبلور في مجموعة من المفاهيم و الأسس التي تعود إلى عصور قديمة جدا ترجع إلى ما قبل التاريخ و العصر الإسلامي و التي عثرنا فيها على مجموعة كبيرة من القوانين التي تحمي و تصون حقوق العنصر البشري مثل العدالة ، الديمقراطية ، حرية الرأي التحفيز بشتى أنواعه ، القوانين التي تنص على حماية الحرف و الصناعات اليدوية و كذلك التي تحدد متوسط الأجر اليومي للموظف كما رأينا في الحضارة الإغريقية ، ... و غيرها من الانعطافات الفكرية المترامية الأبعاد و التي تشكل القاعدة الأساسية التي بنيت عليها نظرية الرضا الوظيفي بعد الثورة الصناعية ، و بالأخص ما جاءت به المفاهيم الإنسانية التي اعتبرت الفرد العامل كيان مادي و معنوي يتأثر و يؤثر في البيئة التي ينشط فيها و التي تشكل المؤسسة التي يعمل بها

جزءا مهما منها ، و على هذا فإنه من الواجب تنظيم التكوين النفسي للفرد و الذي يتحدد بموجبه الأثر الذي يتركه على عمليات و أهداف المؤسسة .

الأمر الذي لم تتطرق إليه المدرسة الكلاسيكية و التي تجاهلت نظرياتها الجوانب النفسية أو المعنوية للأفراد و نفت الدور الذي يلعبه التحفيز النفسي في دفع الأفراد نحو الإنجاز المتميز ، لكن مما لاشك فيه أن الأفكار و المبادئ التي جاء بها رواد المدرسة الكلاسيكية كانت نقطة الانطلاق التي بدأ منها رواد الفكر الإنساني و السلوكي.

ثم أشرنا بصورة مختصرة إلى الاتجاهات الكمية التي اعتمدت على المنهج الكمي و النموذج الرياضي و الإحصائي في تحديد مستويات الرضا الوظيفي و التي كانت تستند إلى الاستبيانات بشكل مكثف بالإضافة إلى الملاحظات و المقابلات الشخصية للتأكد من صدق الاستبيانات المملوءة.

و بعد ذلك تطرقنا إلى استعراض النظريات الحديثة التي تعالج النقائص و الفجوات التي ظهرت فيها، و ذلك من خلال التذكير بمراعاة مصلحة المؤسسة و أهدافها و وضع التوازن بين ما تنفقه على رضا الأفراد و ما يقدمونه من إنجاز.

و أخيرا تطرقنا إلى نظرية Z الفريدة من نوعها التي استمدت مقوماتها الفلسفية و الفكرية من التجربة اليابانية و من طبيعة و دور البناء الاجتماعي و الثقافي و التربوي للمجتمع الياباني.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

## مقدمة:

يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي يركز عليها مردود المؤسسة لأن الفرد أو المورد البشري بلغة الاقتصاد هو العقل المفكر و الطاقة المحركة لجميع مواردها الأخرى ، و على هذا الأساس فإن الأهداف الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها تعتمد أولاً و أخيراً على هذا العنصر الجوهري الذي لا يمارس عمله في فراغ ، بل يجب أن يلقي الرعاية و الاهتمام الكافيين من أجل تأدية واجبه على أحسن وجه ، و تعد نظم الرواتب و الأجور ، المكافآت ، الترقيات ، الخدمات الاجتماعية ، جماعة العمل و الحوافز الأخرى من أهم المثبرات التي تجعله أكثر قدرة و استجابة لترقية الأداء و تحقيق الأهداف ، طبعاً إذا ما انسجمت مع ميوله و رغباته.

و على ضوء ذلك فقد تطورت أبعاد الفكر الإداري إلى دراسة السمات النفسية للموظف و التي تعد المصدر الرئيسي للنمط السلوكي الذي يميزه عن غيره ، و تتغير السمات النفسية للأفراد بتغير المؤثرات المتحكمة فيها و التي تجعله إما راض أو غير راض عن عمله<sup>70</sup> ، و لتوضيح ذلك بشكل مفصل أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف العوامل و المتغيرات التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي و سيكون ذلك كما يلي :

**في المبحث الأول نتناول مفهوم الرضا الوظيفي و نستعرض فيه بعض التعريفات التي جاء بها مختلف العلماء و المفكرين ، وكذلك أهمية الرضا الوظيفي و التأثيرات السلبية التي تنعكس على المؤسسة إذا لم تراعي هذا الأخير و تعنتي به، بالإضافة إلى بعض المداخل و العلوم التي اجتهدت في دراسة ظاهرة الرضا الوظيفي.**

**و في المبحث الثاني نتناول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و نستعرض فيه نموذجين كاملين للرضا الوظيفي الأول لـ"كلارك" و الثاني لـ"دوغيو" و من خلالهما نستخرج معظم المؤثرات و المتغيرات التي لها علاقة بتغير مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.**

**ثم في المبحث الثالث نتناول طرق قياس الرضا الوظيفي و نستعرض فيه مجموعة من الطرق التي يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلالها و لقد توسعنا في طريقة الاستقصاءات بما أنها الطريقة التي سننتهجها في الدراسة الميدانية.**

<sup>70</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع المنصورة مصر ، 2007 ، ص347.

## المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

بعد النهضة الصناعية التي عرفتها الدول المتقدمة بدأت تظهر ملامح الأنانية لدى رجال الأعمال ، فانصبت اهتماماتهم نحو تحسين و تحديث الآلات من أجل مضاعفة كميات الإنتاج و تحقيق أكبر قسط من الأرباح ، و تحت ظل هذه المشاعر الشرهة ضاعت حقوق العامل المادية و المعنوية ، فأصبح يعاني من كثرة الضغط النفسي و الإرهاق الجسدي و غير ذلك من التأثيرات السلبية التي نتجت عن الطرق الإدارية الصارمة أو كما سمينها سابقا الإدارة الكلاسيكية<sup>71</sup>.

و بامتزاج الأخصائي الاجتماعي مع الأخصائي النفسي ظهر ما يسمى بعلم النفس الصناعي و الذي يطالب بتهيئة المناخ المناسب للعامل في ورشات الإنتاج<sup>72</sup> ، و ينادي بتقديم مصالح العنصر البشري في المقام الأول لأنه أهم عنصر في المؤسسة وذلك لكونه المسؤول الوحيد عن تشغيل الآلات و صيانتها و إصلاحها و تطويرها و المسؤول الأول عن كمية و جودة الإنتاج ، لذلك فالنظر إليه كشخصية إنسانية لها عقل مفكر و لها أحاسيس و مشاعر يجب مراعاتها و صيانتها و توجيهها توجيها سليما لا يضمن للمؤسسة زيادة طاقاته الإنتاجية و حسب ، و إنما يضمن لها و ولاؤه و إخلاصه لأهدافها و ممتلكاتها، و هكذا و تحت ظل علم النفس الصناعي بدأ يتبلور مصطلح الرضا الوظيفي في مفهومه الصناعي الجديد و ليس في مفهومه الاجتماعي أو النفسي ، فلم يعد الرضا الوظيفي هدفا في حد ذاته و إنما أصبح غاية تسعى المؤسسات لتحقيقها من أجل زيادة كميات الإنتاج و جودتها و في نفس الوقت ضمان الولاء و الانتماء الوظيفيين<sup>73</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالعوامل التي تؤثر على رضا الموظف ، و هي كثيرة و متنوعة فبعضها يتعلق بمحتوى العمل و ظروفه ، و الآخر بشخصية الموظف و ميوله و رغباته ، و الآخر بالجوانب الاجتماعية من القيم و الثقافات التي تحيط بالموظف... الخ ، و على هذا تتعدد و تختلف مفاهيم الرضا الوظيفي من شخص لآخر و من نظرية لأخرى ، لذلك سوف نتناول مفهوم الرضا كعنصر مستقل ، ثم بعدها نعطي بعض التعريفات العصرية لمصطلح الرضا الوظيفي:

الرضا في اللغة هو ضد السخط ، و ارتضاه يعني رآه أهلا و رضي عنه ، أحبه و أقبل عليه<sup>74</sup>.

أما الإمام الغزالي فيرى أن الشعور بالرضا يأتي تدريجيا و يكون ذلك على الشكل التالي : 1.

الجدل و الابتهاج ، 2. الاستبشار ، 3. الارتياح ، 4. الفرح ، 5. المرح ، 6. السرور ، 7. الرضا<sup>75</sup>.

<sup>71</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق)، ص 11.

<sup>72</sup> كامل محمد محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية بيروت لبنان ، الطبعة الأولى 1996 ، ص 3.

<sup>73</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق)، ص 11 ، ص 209.

<sup>74</sup> ابن منظور و آخرون ، لسان العرب ، دار إصدار بيروت ، المجلد 14 ، 1956 ، ص 323.

<sup>75</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق)، ص 211 ، ص 212.

و قد كتب عمر بن الخطاب لأبي موسى الأشعري " و إن استطعت أن ترضى و إلا فاصبر... " و في ذلك معنا أن الرضا فضل من الله تعالى يجعل الإنسان من خلاله نشطا مرتاحا في حياته و ممارساته اليومية<sup>76</sup>.

و بعد هذا العرض الموجز لمعنى الرضا كمفهوم مستقل ، سوف نتطرق الآن إلى مفهوم "الرضا الوظيفي" كمصطلح :

اصطلاحا عرفه "أوارد" و "شيث" Haward و Sheth بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود"<sup>77</sup>.

و يرى "أمبل" Hample أن "الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه"<sup>78</sup>.

أما عن تعريف "الرضا الوظيفي" فهو أمر كثر الاجتهاد فيه و تباينت آراء الباحثين و اختلفت فيه بسبب تعدد المجالات العلمية التي درسته ، كذلك تكمن صعوبة تعريفه في كونه حالة انفعالية مرتبطة بالمشاعر الداخلية للإنسان ، التي يسهل فهمها أحيانا ، و يتعسر تفسيرها أحيانا أخرى<sup>79</sup> ، و في ذلك يرى كل من "ثورنديك" 1903Thorndike و "فرويد" Fried ، و "هوبوك" 1935Hopock ، و "كارن هورني" H. Horni 1937 ، و "سولفيان" 1950Sulivan ، و "جيمس دريفر" G. Drivar 1955 ، و "فروم" 1964Vroom ن و "وليم مورس" W. Morse 1965 ، و "كرتش" 1961Krotch ، و "انجلش انجلش" E. English ، كل هؤلاء يروا أن مفهوم الرضا هو "شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته و تحقيق أهدافه" ، و يعرف "ديني كول" Cole Denny م 1977 أن مفهوم "الرضا الوظيفي يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات و هي الأجر ، زملاء العمل و فرص الترقى" ، و يرى "كابلان" Kablan أن "الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل و التي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله ، راغبا فيه ، مقبلا عليه من بدء يومه و دون تدمير"<sup>80</sup>.

و يرى "لوسك" 1969Louceck "أن الرضا الوظيفي هو حالة من السرور النفسي عن تقييم الفرد لعمله من خلال ما يبذله من جهد في أدائه و الفوائد التي تعود عليه من العمل"<sup>81</sup>.

و مع ذلك سوف نستعرض بعض التعريفات التي جاء بها مختلف العلماء و المنظرين من أجل توضيح المفهوم العام للرضا الوظيفي أكثر :

<sup>76</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق)، ص212.

<sup>77</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص121.

<sup>78</sup> المرجع السابق ، ص122

<sup>79</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص194 ، ص195.

<sup>80</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق ذكره)، ص213 ، ص214.

<sup>81</sup> كامل محمد محمد عويضة ، (مرجع سابق) ، ص20.

(1) تعريف "هوبوك" Hopok: "هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية

و البيئية التي تحمل المرء على القبول بصدق أنني راضي في وظيفتي"<sup>82</sup>.

(2) تعريف "إدوين" Idwin و "لوك" Louk: "هو الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن

تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"<sup>83</sup>.

(3) تعريف "بلجن" Belgen: "هو شعور الفرد اتجاه وظيفته و أن هذا الشعور يعكس

درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة"<sup>84</sup>.

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة أبعاد ، فيرى البعض أنه مرتبط بطموح الفرد ، رغباته و توقعاته ، و يرى آخر أنه مرتبط بقدرات الفرد و مؤهلاته العملية ، في حين يرى البعض الآخر أنه يتأثر بالحاجات ، الدوافع ، التحفيز ... الخ ، و هكذا تختلف الآراء باختلاف موضوع البحث و الفكرة التي ينطلق منها الباحث .

و بناء على هذا كله ، فالباحثة تميل إلى النظر للرضا الوظيفي على أنه : " محصلة لمجموع المكونات النفسية و الاجتماعية للفرد ، بالامتزاج مع مجموع المحفزات المادية و المعنوية المستمدة من بيئة عمله ، والذي يتجسد أخيرا في سلوكه الظاهر " .

و نعني بذلك أن اختلاف التركيبة النفسية أو البسيكولوجية من شخص لآخر، بالإضافة إلى المحيط الاجتماعي و الثقافي الذي ينتمي إليه ، يشكل أنماطا مختلفة من الشخصيات ، ثم تمتزج هذه الشخصيات المختلفة بالمحيط الوظيفي و ما يقدمه من امتيازات و محفزات مادية و معنوية ، فتشكل تركيبة نفسية متشابكة ، تظهر في نمط السلوك الخارجي للأفراد<sup>85</sup>.

و على هذا الأساس يتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها قوة المشاعر و درجة تراكمها على سلوكهم الخارجي ، و الذي بدوره يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي و قوة الالتزام داخل مكان العمل .

و من هذا المنطلق ترى الباحثة أن هناك أربعة مداخل رئيسية يمكن اعتمادها في دراسة و تحليل

ظاهرة الرضا الوظيفي و هي كالتالي:

### المطلب الثاني : مداخل دراسة الرضا الوظيفي:

مع تطور الاهتمام بالرضا الوظيفي ، تعددت العلوم و المداخل التي حاول منها الباحثون الولوج إلى تفسير هذا المصطلح ، و التعمق في استكشافه و إيضاح الغموض الذي يشوبه ، بحيث يمكن القول

<sup>82</sup> ناصر العديلي ، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا "هيمولدت" ، 1981 ، ص15 .

<sup>83</sup> سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمنذوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14 ، عدد02، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007 ، ص243

<sup>84</sup> حنان عبد الرحيم الأحمدى ، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، عدد 03 ، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006 ، ص308

<sup>85</sup> أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص184 .

أن البناء النظري و التجريبي لهذا المصطلح يعود إلى مزيج واسع من العلوم و المداخل التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. **المدخل الفردي** : و هو مدخل علماء النفس في دراسة الرضا الوظيفي ، و هم يختصون بدراسة عدة مجالات تتعلق بالتركيبية النفسية و السمات الشخصية للفرد و التي هي محصلة: الفطرة ، النشأة التربوية ، ،التعلم ، الإدراك ، الانفعالات ، نمط الشخصية ، الدافعية ، القدرات ، الاتجاهات النفسية و الرغبات ،... و غيرها من العوامل النفسية التي يعتبرونها مسؤولة عن تحقق الشعور بالرضا و الارتياح أو عدم تحققه<sup>86</sup>، فمثلا هناك الشخص القنوع ، و هناك الطموح ، و ما يؤدي لرضا ذاك ، قد لا يؤدي لرضا الآخر .
2. **المدخل الاجتماعي**: و هو مدخل علماء الاجتماع ، الذين يرووا أن تحقق الرضا الوظيفي يتوقف على البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد و يتزرع فيها ، مثل : الأسرة ، المجتمع ، الديانة ، اللغة ، الثقافة ، القيم ، العادات ، المستوى الاجتماعي ، النظام السياسي و الاقتصادي ، ... الخ ، و كذلك البيئة الجغرافية التي ينمو و يتزرع فيها تتحكم في شخصيته و اتجاهاته و هواياته فمن يتزرع في السواحل ليس كمن يتزرع في الصحاري أو في الغابات أو في المزارع ... الخ<sup>87</sup> ، فمثلا ما يحقق الرضا لشخص فقير قد لا يحققه لشخص ثري ، و ما يؤدي لرضا شخص أعزب قد لا يؤدي لرضا شخص لديه أبناء ،... و هكذا .
3. **المدخل الإداري** : و هو مدخل علماء الإدارة و التسير ، بحيث يربط كثير من المنظرين الإداريين بين الرضا الوظيفي و سياسة المؤسسة ، بما في ذلك الأجور ، المكافآت ، الأمن و الاستقرار ، الاحترام و التقدير ، الاستقلالية، الإشراف ، الرقابة ، التأمينات ، الإجازات ... الخ<sup>88</sup> ، و غيرها من الظروف الإيجابية أو السلبية التي تجعل الفرد إما راضيا و مقبلا على وظيفته ، أو مستاء و مستنفرا منها.
4. **المدخل التوفيقي**: يقوم هذا المدخل على المزج بين المداخل السالفة الذكر في تحليل سلوك الأفراد و مشاعرهم و اتجاهاتهم داخل منظمات العمل ، و قد تبلورت هذه الدراسات في الآونة الأخيرة كعلم شبه مستقل و الذي يسمى بعلم النفس الصناعي - أو المهني - و التنظيمي و الذي يرى أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعلية بين العوامل النفسية و الاجتماعية<sup>89</sup> ، بالإضافة إلى العوامل التي تشكل البيئة الوظيفية ، و التي تشكل في النهاية مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم نحو وظائفهم.

<sup>86</sup> أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص24

<sup>87</sup> نفس المرجع ، ص190

<sup>88</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (مرجع سابق)، ص351

<sup>89</sup> أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص24.

### المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي حظيت بقسط كبير من البحوث و الدراسات ، و لعل من أهم الأسباب التي دعت إلى ذلك ، هو ذلك الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي هو مؤشر لمدى فاعلية الأداء ، حيث أنه من الصعب الحفاظ على مستوى إنتاج رفيع على المدى الطويل في ظل انعدام الرضا الوظيفي ، لأنه كلما طالت المدة التي يسود فيها الشعور بعدم الرضا ، كلما تفاقمت و تراكمت مشاعر الضجر و الاستياء ، وبالتالي ينعكس ذلك على تدهور مردودية الأفراد و جودة الأداء مرحلة بعد أخرى.

فتدني مستويات الرضا الوظيفي أو انعدامها ، يؤدي إلى اللامبالاة ، و التبذير ، بالإضافة إلى التخريب ، و سوء العناية و الاهتمام بأدوات العمل ، و بالتالي تؤدي هذه المظاهر إلى ارتفاع تكاليف العمل، و تضاعف مصاريف الصيانة و الإصلاحات ، وهذا ما يؤدي إلى تقلص أرباح المؤسسة و عوائدها الموسمية.

كما أن انخفاض درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى كثرة التأخيرات و التغيبات عن العمل ، بحيث أكدت كثير من الدراسات على وجود علاقة سلبية قوية تربط معدل الغيابات بمستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ، فكلما انخفض مستوى الرضا ارتفع معدل الغياب، و كلما ارتفع مستوى الرضا انخفضت الغيابات ، ففي دراسة أجريت عام 1955م بشركة "أنترناشيونال أرفستر" بأمریکا تهدف إلى دراسة علاقة الرضا الوظيفي بمعدلات الغياب لدى العمال ، وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين وصل إلى (-0.25) و هذا يشير إلى قوة التأثير السلبي لانخفاض مستوى الرضا الوظيفي على معدل الغياب<sup>90</sup>.

بالإضافة إلى أن تفاقم هذه الظاهرة يشكل خطرا على مردودية الموظف ، فكل يوم يغيب فيه الفرد عن عمله يساهم في انخفاض معدل إنتاجيته ، و هكذا مع تراكم الغيابات و التأخرات ينخفض المستوى العام لإنتاجية المؤسسة.

هذا ، و إذا اشتدت قسوة الظروف المؤدية لعدم الرضا قد يتعدى الأمر إلى انتشار ظاهرة ترك العمل داخل المؤسسة ، و هي ظاهرة اقتصادية خطيرة تسمى " دوران العمل " و التي تعني استقالة الموظف من منظمته طواعية دون إكراه ، فتتكبد المؤسسة أثناء استقالة أي فرد من عمالها ، تكاليف استقالته و تكاليف البحث و التعيين و التدريب الخاصة بالموظف الذي سوف يحل محله ، و التي ترتفع قيمتها كلما ارتقينا في مستويات الهرم التنظيمي ، فالأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية ، والخبرات العملية الطويلة ، الذين يشغلون مناصب مهمة في المؤسسة ، يصعب العثور على البديل المناسب الذي

<sup>90</sup> محمد سعيد سلطان ، (مرجع سابق) ، ص204، ص205.

يستطيع خدمة مخططات و أهداف المؤسسة بالشكل الذي كان يؤديه الموظف أو المسؤول السابق ، لذلك فكلما زادت أهمية المستقبل زادت تكاليف البحث و التعيين و التدريب الخاصة بالفرد الذي يعوضه<sup>91</sup> . و ليس ذلك فحسب بل قد يتعدى الأمر إلى أبعد من ذلك ، فإذا تجاوزت ظاهرة اللارضا إلى ظاهرة التذمر واليأس الوظيفي ، و لم تقم المؤسسة أو السلطات المعنية بالأمر بأي خطوة إصلاحية لمعالجة الوضع ، يحتمل أن يقوم العمال بإضراب جماعي و الذي يعني التوقف عن ممارسة وظائفهم لمدة معينة أو لأجل غير محدود أي لحين تتخذ المؤسسة خطوات إجرائية لتنفيذ طلبات العمال ، و ذلك من أجل الضغط على المؤسسة للاستماع إلى مشاكلهم و تنفيذ طلباتهم . والإضراب هو ظاهرة مخربة ، تقود المؤسسة نحو الهاوية ، و قد تؤدي بها إلى الإفلاس إذا طالت فترة التوقف عن العمل ، لأن المؤسسة تصبح غير قادرة على خدمة زبائنها و الالتزام بوعودها<sup>92</sup> .

و بناء على هذا فإن الاستماع لشكاوي الموظفين - و التي تعتبر أول خطوة يقوم بها الموظف لإظهار عدم الرضا ، و الاهتمام بمشاكلهم ، و تلبية حاجاتهم يؤدي إلى ارتفاع الرضا العام للموظفين و يزيد من معدلات الأداء ، و الولاء لأهداف المؤسسة و غاياتها ، فالموظف الراضي يصبح أكثر نشاطا و إقبالا على وظيفته ، و يرتفع شعوره بالمسؤولية و الإخلاص تجاه المؤسسة التي يعمل بها، و هكذا يرتفع المستوى العام لكمية و جودة مردودية المؤسسة ، و بالتالي تتوسع معاملات المؤسسة و تتضاعف نسب حصصها في الأسواق.

### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

لم تعد الفكرة السائدة التي ترى أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي هي مجموع الحوافز المادية و المعنوية التي تتيحها المؤسسة للأفراد كافية لإشباع حاجاتهم ، بل توسعت و تطورت رغبات الأشخاص و ميولاتهم لتشمل مجموعة من المفاهيم الحديثة النشأة مثل الروح المعنوية ، التوافق المهني ، المناخ الديمقراطي ، العدالة التنظيمية ، المناخ المفتوح ، المناخ الاستقلالي ، المناخ العائلي ، وحدة الهدف ، تمكين العاملين... الخ<sup>93</sup> .

كلها أصبحت عوامل مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي ، فقد بين "ميلروفوم" Miler et Form أن المحفزات الاقتصادية ليست الدافع الوحيد للعمل ، بل قد يستمر العمل حتى لو كان في غير حاجة مادية إليه ، كما أشار "شولتز" Shultz 1978م إلى أهمية تحقيق الذات كدافع مهم للعمل لدى الأجيال

<sup>91</sup> ديون عبد القادر، سويسسي الهواري ، أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، بحوث اقتصادية ، جامعة ورقلة، الملتقى الوطني الاول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أبريل 2003، ص104، ص105.

<sup>92</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، 1997 ، ص20، ص21.  
<sup>93</sup> كامل محمد عويضة ، (مرجع سابق) ، ص25.

الصاعدة ، عكس المحفزات التقليدية التي كانت تعتمد على المبالغ المالية لدفع الأفراد نحو العمل ، و قد توصل "لوك" Locke 1976م بعد مراجعة ما يزيد عن 3300 بحث علمي و تجريبي عن الرضا الوظيفي إلى أن هذا الأخير يرتبط بشكل مباشر مع واقع الأحداث أو الظروف المرتبطة "بالعمل ذاته ، المكافأة و ظروف العمل" ، و بشكل غير مباشر من خلال بعض العوامل المتعلقة بكل من "ذات العامل ، المشرفين ، المرؤوسين ، سياسة الشركة ، الرواتب" ، و يرى "جينز برغ" 1951م ، و "هرزبرغ" 1959م أن العناصر التي تسبب الرضا هي : " الإنجاز ، التقدير ، المسؤولية ، العمل ذاته ، الزملاء ، المشرفون " ، ... و هكذا و هكذا تختلف الآراء حسب وجهة نظر كل باحث<sup>94</sup>.

و فيما يلي تفسير لبعض المفاهيم العصرية التي سبق ذكرها:

**(1) الروح المعنوية :** يعرف "ألكسندر ليون" Alexander Leyon الروح المعنوية بأنها قدرة جماعة من الناس على العمل متماسكين مثابرين لتحقيق هدف مشترك.

و يقصد بالروح المعنوية للعاملين Morale بأنها "ذلك المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة العمل ، و التي تتميز بالثقة بأفراد الجماعة ، و بثقة الفرد بأهمية دوره وسط الجماعة ، و بالإخلاص للجماعة ، و بالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة" ، و من أهم مظاهر الروح المعنوية للجماعة قلة المشاحنات و الصراعات ، و أيضا شدة تمسك أعضائها بعضويتهم فيها و فخرهم بالانتماء لها ، و حرصهم الشديد على بقائها و تدعيمها بما يكفل لها الاستمرار و النجاح<sup>95</sup>.

## **(2) التوافق المهني :**

يعرف "سكوت" و زملاؤه Scott et all التوافق المهني على أنه " توافق الفرد لندنيا عمله ، فهو يشمل توافق الفرد مع مختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل ، و توافقه مع خصائصه الذاتية ، و كذلك توافق الفرد مع صاحب عمله ، و مع المشرف عليه و مع زملائه ، وأيضا توافقه مع مطالب العمل نفسه ، و توافقه مع ظروف السوق المتغيرة و الخاصة بالعمل ، و توافقه مع قدراته الخاصة و مع ميوله ، و مع مزاجه ، كل هذا يعتبر متضمنا في مفهوم التوافق المهني" ، كما عرف سكوت و زملاؤه التوافق المهني نسبة إلى نتائجه و من بين هذه النتائج هي "الرضا المهني ، فهناك الرضا الإجمالي عن العمل ، كما أن هناك الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل ...، و مقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل أن يقيم كل جانب من جوانب العمل فيما يتعلق بالأهمية النسبية لرضائه عنه ، و مقاييس الرضا

<sup>94</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق ذكره)، ص210 ، ص211.  
<sup>95</sup> نفس المرجع ، ص166، ص167.

المهني لها جوانب كثيرة و مترابطة تشير إلى درجة التوافق المهني ، من بينها زيادة الأجر ، الترقى داخل المؤسسة ، الثبات في العمل ، التنقل ، سمعة العامل ، الاستفادة من قدرات الفرد... الخ"<sup>96</sup> .

### (3) المناخ الديمقراطي:

يقصد بالمناخ الديمقراطي هو أن يقوم المسؤول عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بأخذ رأي جماعة العمل في جميع الأمور المتعلقة بتخطيط الأهداف و رسم خطط العمل، و طرق التنفيذ و المراقبة و التقييم... و غير ذلك من القرارات المتعلقة بمختلف المجالات ، و يتم ذلك عن طريق جلسات نقاشية و استفتاءات ينزل فيها صوت الرئيس إلى مستوى صوت المرؤوس، بحيث يصبح وزن رأي الرئيس بنفس وزن رأي العضو ، و هكذا يتم إرساء الرأي النهائي على أساس أغلبية الأصوات"<sup>97</sup> .

ففي مقال لـ "هوجاز" و زملائه بعنوان "مذا نعرف عن القيادة" و تحت عنوان فرعي لماذا يفشل القادة ؟ يشيرون إلى أن القادة يفشلون لأسباب مختلفة "فهم قد يكونون مهرة في ميدان بعينه كالمحاسبة أو الهندسة أو البيع و يفشلون في القيادة لأنهم يصبحوا يعتمدون فقط على مهاراتهم و جهودهم الخاصة ، فهم قد ترقوا إلى مراكز تتطلب منهم العمل من خلال آخرين حتى ينجحوا ، و لأنهم غير قادرين على تكوين فريق ، فإنهم يتعثرون في مهنتهم الإدارية"<sup>98</sup> .

### (4) العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية على أنها إعطاء كل فرد ما يستحقه ، أما العدالة التنظيمية بصفة خاصة فقد تناولها البعض باعتبارها تتضمن بعدين و هما عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات، و تناولها البعض الآخر باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد و هي عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، و عدالة التعاملات.

**أولا : عدالة الإجراءات :** و يقصد بذلك تحقيق العدالة في الإجراءات التي تستخدم في تحديد النواتج ، و التي يجب أن تبتعد عن التحيز و الوساطة و تحقيق الأهداف الشخصية ، و لكن يجب أن تتسم بالاتساق ، الانسجام ، الاستمرارية ، المصداقية ، و الأخلاقية ، و تحقق مصالح كل الأطراف ، بالإضافة إلى إتاحة فرص الاشتراك في النقاشات المتعلقة باتخاذ القرارات ، و كذلك منح حق الاعتراض و المطالبة بتعديل القرارات الصادرة من الإدارات العليا في حال ظهور سبب مقنع يبرر ذلك.

**ثانيا : عدالة التوزيع :** ويعني ذلك شعور الفرد بعدالة العوائد و المكافآت التي يحصل عليها و أنها تعبر فعلا عن الجهد الذي بذله في سبيل الحصول على ذلك العائد ، و ليس ذلك فحسب بل يتعدى مفهوم عدالة التوزيع إلى شعور الفرد بالعدالة عندما يقارن ما بذله من جهد و قيمة العائد الذي حصل عليه ، و بين ما بين ما يبذله الآخرون من جهد و قيمة العائد الذي يحصلون عليه.

<sup>96</sup> فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعارف للنشر و التوزيع القاهرة ، الطبعة التاسعة 2001 ، ص74.

<sup>97</sup> نفس المرجع ، ص291.

<sup>98</sup> نفس المرجع ، ص301.

**ثالثا : عدالة التعاملات :** و يشير ذلك إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات ، بما في ذلك كيفية التعامل مع الأفراد كاحترام و التقدير و المساواة ، و كذلك كيفية توصيل المعلومات و الأوامر و التوجيهات و تفسير القرارات<sup>99</sup>.

#### **(5) المناخ المفتوح :**

يعتمد توفر المناخ المفتوح داخل المؤسسة بشكل رئيسي على مدير المؤسسة و المسؤولين التنفيذيين ، فمن الضروري توفر النزعة الإنسانية لديهم خاصة في مجال التعامل مع الموظفين ، و كذلك يجب أن يقللوا من المعوقات و العراقيل التي تصدر عن الإدارة العليا ، كما يجب أن يتغافلوا عن الاهتمام بتطبيق اللوائح و القوانين الرسمية تطبيقا حرفيا<sup>100</sup>.

#### **(6) تمكين العاملين:**

يقصد بتمكين العاملين زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ، و رفع مستوى انتمائهم و ولائهم لتحمل المسؤولية في التصرف و اتخاذ القرارات عند مواجهة مختلف الأزمات و المواقف ودون اللجوء إلى الإدارة العليا ، و يتفق عدد كبير من الخبراء على أن عملية التمكين تتم عن طريق تشجيع العاملين على التفكير بطريقة رجال الأعمال و تشجيعهم على أخذ دور متخذ القرار عند التعرض لموقف معين أو أزمة معينة ، و تقوم الإدارة بدعمهم في ذلك و تدريبهم و توجيههم عندما يقومون بهذا الدور ، و تستمر هذه العملية حتى تتأكد المؤسسة أن الموظف أصبح قادرا على اتخاذ القرار السليم الذي يخدم أهدافها و مصالحها<sup>101</sup>.

و يمكن تلخيص التطبيقات العملية للتمكين فيما يلي<sup>102</sup> :

- المشاركة في المعلومات و النقاشات و اتخاذ القرارات.
- توجيه العاملين نحو التفكير في حل المشكلات و تدريبهم على الإبداع و التفنن في تقديم الحلول.
- استقلال المهام و إطلاق الحرية للأفراد في ممارسة أعمالهم .
- تنمية روح الرقابة الذاتية و التسيير الداخلي.
- تكليف العاملين بتحمل المسؤولية الكاملة في إيجاد الطرق المناسبة لتنفيذ العمليات و تحديد الميزانية الخاصة بها.

#### **(7) إدارة الجودة الشاملة:**

<sup>99</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (مرجع سابق) ، ص302 ، ص303.

<sup>100</sup> كامل محمد عويضة ، (مرجع سابق) ، ص10.

<sup>101</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص409.

<sup>102</sup> نفس المرجع ، ص411.

يعرف البعض إدارة الجودة الشاملة على أنها الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات و المهارات و الموارد المتاحة لكل من قوة العمل و الإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة و التنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة في جميع الإدارات . تبلورت فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تطورت على يد كثير من الباحثين أمثال "كروسبي" Crosby ، و "ديمينغ" Deming ، و "جوزيف جوران" Joseph Jura .

و هي ثورة إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ، و تسعى إلى التطوير المستمر في جميع العمليات الداخلية و الخارجية ، كما تركز هذه الفلسفة على استخدام الأساليب العلمية في التعامل مع الأفراد العاملين و ذلك عن طريق تدعيمهم المستمر و تنمية مهاراتهم و خبراتهم و تقدير جهودهم و تشجيعهم على الابتكار و الإبداع في العمليات الإدارية و الإنتاجية.

تهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة تنظيمية تركز بشكل أساسي على إرضاء رغبات و احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين و توقعاتهم ، لكن دون شك لا يمكن ترسيخ هذه الثقافة في الموظفين و تطبيعهم عليها إلا من خلال إرضائهم و تنمية مشاعر الولاء و الانتماء لديهم من أجل ضمان تعاونهم و تكاتفهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و مخططاتها ، و على هذا فإن إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الفلسفة الجديدة تقوم على الأسس التالية في التعامل مع العاملين :

- إشراكهم في الاجتماعات و النقاشات و في اتخاذ القرارات .
- التحسين و التطوير المستمر لمهاراتهم و قدراتهم العضلية و الذهنية.
- إتباع سياسات المرونة و التفتح.
- العمل على حل أسباب المشاكل التي تعترض الموظفين أو التي يمكن أن تعترضهم في المستقبل.
- مساعدة العاملين في جميع أعمالهم و مساندتهم و توجيههم ، بالإضافة إلى تنمية روح الفريق و تشجيع التضامن و التعاون بين أعضاء الفريق<sup>103</sup> .

### المطلب الأول :العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب نموذج "دوغيو":

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسة و انعكاسه الواضح على مستويات الأداء ، فإنه من الضروري الاهتمام بالعوامل المؤثرة عليه و دراستها بصورة شاملة و دقيقة ، من أجل الوقوف على المتغيرات الظاهرة و الخفية التي تتحكم في رضا الأفراد و سلوكياتهم ، و لذلك سوف نستعرض أهم

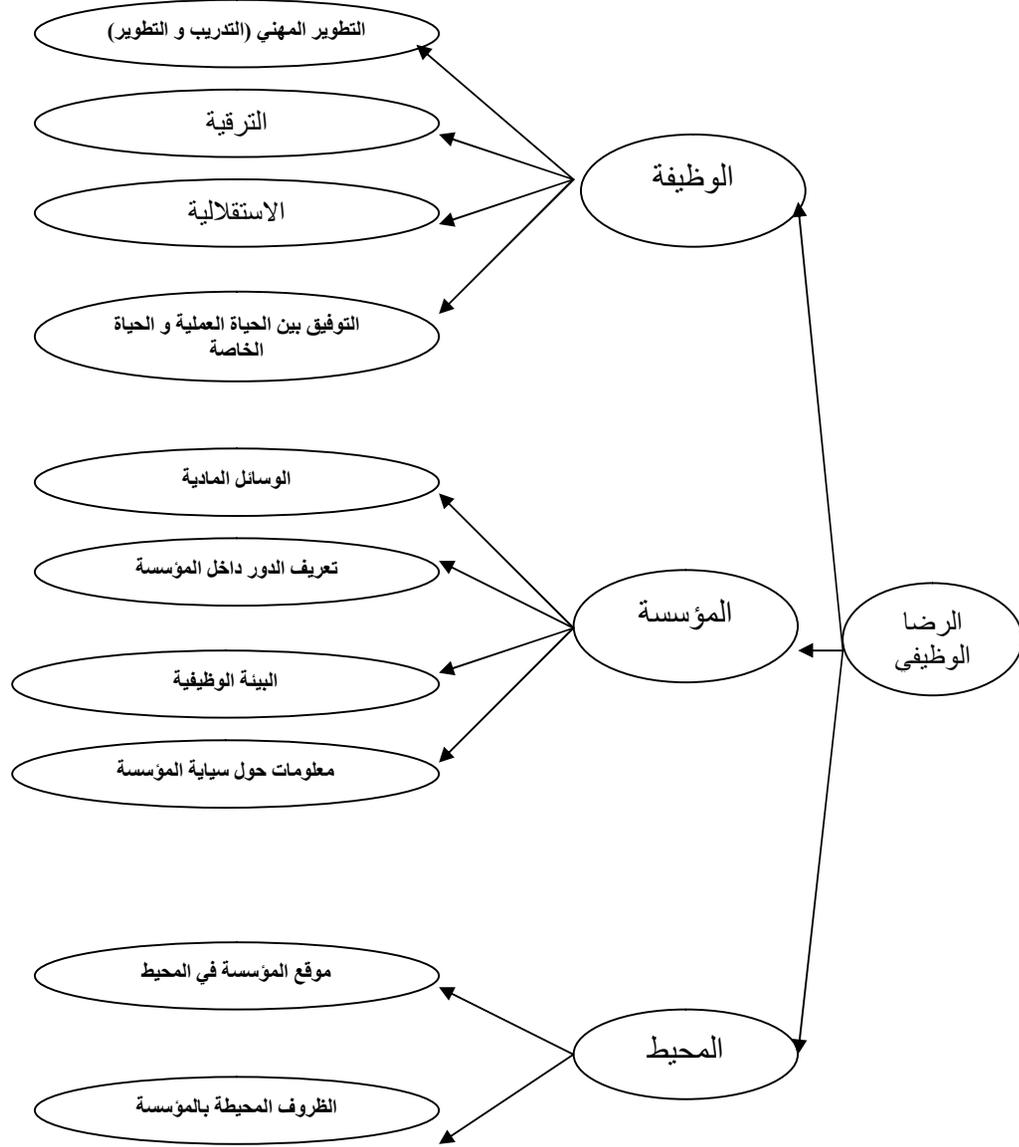
<sup>103</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص398 ، ص399 ، ص405.

العوامل الداخلية و الخارجية التي تتحكم بالرضا الوظيفي في شكل نموذجين : الأول هو نموذج "دوغيو" Mod èle Durrieu 2000 و الثاني هو نموذج "كلارك" <sup>104</sup> Mod èle Clarck. و الشكل التالي يوضح نموذج "دوغيو" 2000م للرضا الوظيفي :

### الشكل (1-2) نموذج "دوغيو" 2000م للرضا الوظيفي

---

<sup>104</sup> méliSSa plamondon , ,Les méSures de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grand organismes, centre d'expertise des grandes organismes, p20.  
[http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/RapportMSC\\_MSE\\_12mai2009.pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/RapportMSC_MSE_12mai2009.pdf)



Référence : Mélissa plamondon,p21

يرى "دوغيو" في هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية،و التي بدورها تنحدر منها عدة عوامل فرعية يمكن تلخيصها فيما يلي :

### 1. الوظيفة :

تعتبر الوظيفة التي يشغلها الفرد من أهم المحددات التي تتحكم في درجة الرضا الوظيفي لديه ، فالمتغيرات التي تحتويها الوظيفة مثل حدود السلطة والمسؤولية المخولة له ، طبيعة الأنشطة التي يمارسها ، فرص الإنجاز التي يوفرها له...، كل هذه العوامل تتحكم في طبيعة هذه الوظيفة بحد ذاتها ، و بمدى ارتباطها بها و تفاعله معها ، و على هذا الأساس فإن الاهتمام بمحتوى الوظيفة أمر ضروري جدا ، من أجل الوقوف على العوامل التي تساهم في تغيير مستوى الرضا لدى الموظفين<sup>105</sup> ، و في هذا السياق يرى "دوغيو" أن هناك أربع متغيرات رئيسية و هامة جدا تلعب دورا كبيرا في تغيير مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال ، و التي رتبها كالتالي:

### **(1-1) التطوير المهني : (التدريب و التنمية) اذا نظرنا الى التدريب بصورة سطحية فاننا سوف**

نلاحظ أنه لا يساهم في ارتفاع درجات الرضا لأنه يشكل عبئا كبيرا على الموظفين ، فهذا الأخير يتطلب من الفرد الوقت و الجهد الكبير ، بما يستلزمه من تركيز و حفظ و مراجعة للدروس و التعليمات التي يتلقاها أثناء التلقين و الممارسة، بالإضافة الى التطبيق و التصحيح و إلزامية التعلم<sup>106</sup> ، لكن في واقع الأمر فإن التدريب يشكل جزءا رئيسيا في معادلة الرضا الوظيفي ، فأهمية التدريب و دوره في رفع مستوى الرضا ، يعود إلى دوره الفعال في تطوير مهارات و خبرات العاملين ، و قدراتهم العضلية و الفكرية، و بالتالي تدعيم قدراتهم على حل المشاكل الوظيفية و اتخاذ القرارات السريعة ، الى جانب ذلك فان التدريب يتيح للموظفين فرص ترقية أكبر لكونهم أصبحوا أكثر خبرة و مهارة من السابق<sup>107</sup>.

### **(2-1) فرص الترقية : من الواضح أن كل شخص تكمن في داخله غريزة التطلع نحو النمو و**

التقدم المستمر، و على هذا فان فرص الترقية أصبحت أداة حتمية تستخدمها كل منظمة من أجل اشباع هذه الغريزة و تلبيةها ، و التي لها أهمية كبيرة جدا في تغيير مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد، و كما أكد فروم **VROOM** أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات الفرد للترقية التي سوف يحصل عليها لأن طموحات الفرد و توقعاته كلما كانت أبعد و أرقى من منصبه المتاح قل رضاه الوظيفي، و كلما قلت تطلعاته نحو الأعلى زاد مستوى الرضا لديه<sup>108</sup>.

### **(3-1) الاستقلالية : تتداخل عوامل كثيرة في تحديد مدى استقلالية الفرد في عمله ، فسياسة المؤسسة ،**

نمط الاشراف و التوجيه ، فرص المبادرة الشخصية و الابداع... الخ ، كلها متغيرات جوهرية تساهم في مدى شعور الفرد باستقلاليته الفكرية و العضلية داخل محيط عمله ، فاذا تحقق

<sup>105</sup> أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005 ، ص144.

<sup>106</sup> علي السلمي ، (مرجع سابق) ، ص235، ص237.

<sup>107</sup> فرج عبد القادر طه ، الطبعة التاسعة 2001 ، (مرجع سابق) ، ص344.

<sup>108</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية بيروت ، 1983 ، ص147.

هذا الشعور يصبح الفرد قادرا على تفرغ مهاراته و ابداعاته ، الشكل الذي يساهم في ارتفاع ثقته بنفسه ، و ارتفاع مستوى الرضا عن وظيفته و أدائه<sup>109</sup> .

#### **4-1) التوفيق بين العمل و الحياة الخاصة :** تنعكس ضغوط العمل بشكل مباشر و واضح على

نفسية الفرد و على حياته المهنية و العائلية معا ، فالعمال الذين يواجهون ساعات طويلة من العمل ويمارسون وظائف مرقة و منهكة للأجسام و الأعصاب ، يجدون صعوبة كبيرة جدا في التوفيق بين حياتهم المهنية و حياتهم الشخصية ، وعلى هذا فانه من الضروري أن تنسجم وظيفة الفرد مع الظروف و الأوضاع التي يعيشها يوميا داخل مكان العمل و خارجه ، و أن تترك له الوقت و الجهد الكافي ، و الأعصاب الملائمة ، لكي يتمكن من الاهتمام بعائلته و بحياته الأسرية على أحسن وجه<sup>110</sup> .

#### **2. المؤسسة:**

يرى "دوغيو" أن المؤسسة كمجموعة من الوسائل المادية و التنظيمية تعد من بين العوامل المحورية المؤثرة في تغير درجات الرضا الوظيفي ، فاللوائح و الاجراءات التي تنظم العمل و تحدد المهام و المسؤوليات ،بالاضافة الى الظروف المادية أو الفيزيائية التي تحيط بالفرد في عمله ، تؤثر بشكل كبير على تغير أنماط السلوك الخارجي وتفاوت درجات الرضا و الأداء لديهم<sup>111</sup> .

و في هذا السياق أشار دوغيو الى أربع عوامل تتولى المؤسسة المسؤولية الكاملة في توفيرها و تنظيمها بالشكل الذي يساعد الأفراد على ممارسة وظائفهم بالشكل المطلوب ، و ذلك ابتداء من الوسائل المادية ، ثم تعريف الدور داخل المؤسسة ،ثم البيئة الوظيفية و الجو الملائم ، و انتهاء بسياسة المؤسسة.

#### **1-2) الوسائل المادية :** لقد أثبتت دراسة durrieu أن الظروف المادية للعمل تؤثر بدرجة

واضحة و ملموسة على مستوى الرضا الوظيفي ، فكل فرد يرغب بالعمل وسط البيئة الهادئة و النظيفة ، و الاضاءة و التكيف المناسب ، وأيضا وسائل أمنة بعيدة عن التوتر و المخاطر ، فارتفاع جودة الظروف المادية المكونة للبيئة الوظيفية ، يرفع من معنويات الموظفين ،و يزيد من الحماس و الاقبال على انجاز الأعمال ، في حين أن انخفاض جودة هذه الظروف و عدم توافرها مع شروط الرعاية الانسانية و الصحية يؤدي الى تراكم الضغوط النفسية و سرعة التعب و الارهاق البدني و العصبي ، و ليس ذلك فحسب بل يتعدى الأمر الى التأثير على حالته الصحية التي تسوء تتدهور مع مرور الأشهر و

<sup>109</sup> محمود فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية الإسكندرية ، 1999 ، ص70.

<sup>110</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق)، ص121 ، ص122.

<sup>111</sup> mélissa plamondon.p20.

السنوات ، مما يساهم في تدني المردودية و جودة الأداء ، بالإضافة الى عدم القدرة على تسليم الانجازات المطلوبة في الأوقات المحددة<sup>112</sup>.

## (2-2) تعريف الدور داخل المؤسسة : يجب على كل مؤسسة أن تضع لوائح و اجراءات تنظيم

العمل تحت أعين و مسامح كل الموظفين ، و تحدد بوضوح تام مسؤوليات و التزامات كل شخص ، الى جانب التصريح بأهداف و مخططات المؤسسة و دور كل فرد منها في تحقيق هذه الأهداف ، لان الغموض و عدم وضوح الأهداف و الأدوار يخلط الأمور على الموظفين و المسؤولين و يولد لديهم شعور بالارتباك و التوتر ، مما يجعلهم غير قادرين على تأدية واجباتهم على أكمل وجه ، كما أن اختلاط الادوار و تداخلها مع بعضها يجعل بعض الانتهازيين يستغلون هذه الفرص و يسندوا مهامهم و واجباتهم الى غيرهم ، فتسود الفوضى و تكثر الشكاوي و الصراعات بين العمال مما يترتب عليه تدهور الحالة النفسية و انخفاض مستويات الرضا الوظيفي بالشكل الذي يعيق سير أعمال المؤسسة<sup>113</sup>.

## (3-2) فريق العمل : تساهم الاجواء الحميمية و العلاقات الانسانية الجيدة داخل أماكن العمل في

رفع الروح المعنوية لدى العمال ، فالشخص الذي يعمل وسط فريق متماسك تسوده الألفة و التعاون ووحدة الهدف ، يشعر و كأنه جزء لا يتجزأ عن هذا الفريق ، و يعود ذلك الى الطبيعة البشرية التي تميل دوما الى روح الانتماء و الجماعية. و على هذا فان الشخص اذا وجد في عمله هذا الجو الحميمي سوف يشعر بالطمأنينة و الانجذاب الى محيطه الوظيفي ، و يشترك دوما الى العودة اليه و الى زملائه الذين يتشارك معهم في تأدية المهام و الوظائف ، و يتعاون معهم على تحدي المصاعب و العراقيل التي تواجههم في عملهم ، و في هذا السياق فقد توصل دوغيو الى أن جماعة العمل تساهم كثيرا في ارتفاع معنويات الموظفين و بالتالي تساهم في ارتفاع مستويات الرضا لديهم ، و على ذلك فان الاهتمام بتماسك الفريق من مسؤوليات المؤسسة و الادارات العليا ، التي تلعب الدور الكبير في توحيد أو تمزيق فريق العمل ، فالحوافز الجماعية مثلا ، و حرية التحدث في مكان العمل بالإضافة الى تشجيع العمل الجماعي و أيضا توحيد الأهداف كلها عوامل تساعد على بناء الفريق الناجح و الخلاق ، و هذا ما أكد عليه دوغيو في نموذجة عندما رأى أن جماعة العمل تعد من أحد العوامل التي تتحكم فيها المؤسسة<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> جلال عبد الحليم ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر ، ملخص لمذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2006-2007. على الموقع: <http://www.khass.com/vb/printthread.php?t=16768>

<sup>113</sup> مؤيد سعيد سليمان السالم ، التوتر التنظيمي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 67 ، الجامعة الأردنية الأردن ، أكتوبر 1990 ، ص 84.

<sup>114</sup> محمود فتحي عكاشة ، (مرجع سابق) ، ص 65.

4-2) **معلومات حول سياسة المؤسسة :** يتأثر الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها مثلما يتأثر بالعائلة التي ينشأ فيها ، لأنه يقضي معظم أيام حياته في مكان العمل ، وخاصة اذا مكث لسنوات طويلة في نفس الوظيفة و في نفس المؤسسة ، فذلك بالتأكيد سوف يغرس فيه قيم المؤسسة و ثقافتها و سلوكها ، و على هذا فان سياساتها التسييرية و التنظيمية تنعكس بشكل مباشر و واضح على سلوك الأفراد و تصرفاتهم ، فمثلا المؤسسة التي تتميز بالصدق و الشفافية ، و حسن المعاملة و السمعة المرموقة ، فهي بالتأكيد تؤثر على الرضا الوظيفي داخل و ترفع من مستوياته الى درجات تجعل الأفراد يعملون بجد أكبر ، و باخلاص لها و لوظائفهم ، لكن اذا انتهجت المؤسسة سياسات النفاق و التدليس و اخفاء المعلومات عن العمال ، بالاضافة الى التحقير و سوء المعاملة ، و أيضا السمعة الرديئة و المنحطة في المجتمع وفي الأسواق، فان ذلك يسيء الى معنويات الموظفين و يؤثر عليهم بشكل سلبي جدا، بحيث تنخفض مستويات الرضا أو تكاد تنعدم<sup>115</sup>.

### 3. المحيط :

من المؤكد أن كل مؤسسة تنشط داخل محيط له أعراف و تقاليد عريقة و دولة لها قواعد و قوانين تختلف عن بقية البلدان ، و معظم الموظفين الذين يعملون بداخلها ينتمون غالبا الى نفس المحيط و نفس البلد ، لذلك فان هذه البيئة الداخلية و الخارجية التي تنعكس على سلوك المؤسسة و سياساتها بالدرجة الاولى ، و على سلوك الموظفين بالدرجة الثانية ، بحيث تتأثر السياسات التسييرية و الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بالأعراف المحيطة و السياسات العامة للدولة ، و هي بدورها تؤثر على الموظفين بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف ، و على هذا فقد قسم "دوغيو" تأثيرات المحيط الخارجي على الرضا الوظيفي الى جانبين رئيسيين و هما موقع المؤسسة في المحيط ، و اوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة :

1-3) **موقع المؤسسة في المحيط :** تشكل أخلاقيات الأعمال جزءا رئيسيا من صناعة النمو في المؤسسات المعاصرة ، و مدخلا استراتيجيا لتحسين سمعتها، فالأمانة ، الاستقامة ، الثقة ،الصدق كلها معايير أخلاقية يتوجب على المؤسسة الحرص عليها و مراعاتها أثناء مزاولة الانشطة و اتخاذ القرارات ،من أجل تحسين صورتها أمام العاملين ، العملاء ، الشركات و الجمهور ، و استنادا على ذلك فان صورة المؤسسة وسط المحيط الذي تنشط فيه يؤثر كثيرا على مستوى الثقة و الاخلاص لدى الموظفين ، و بالتالي ينعكس ذلك على درجات الرضا و الأداء لديهم ، فالمؤسسات التي تراعي المسؤولية الأخلاقية و

<sup>115</sup> إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بالشركة الجزائرية للألمنيوم - وحدة المسيلة - ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006 ، ص65.

الاجتماعية ، تساهم في تحسين سمعتها و صورتها الداخلية و الخارجية ، و ذلك ابتداء بتحسين العوامل الحيوية التي تحقق المصلحة العامة للموظفين ، مثل تزويد الأجور و رفع معايير السلامة و الأمان ، بالإضافة الى الاحترام و التقدير و أيضا النزاهة و شفافية الأنظمة و الأهداف ، الى جانب الاشتراك في تعاونيات و أعمال خيرية داخل و خارج المؤسسة ... الخ ، كلها معايير تخلق مصلحة واضحة للعاملين في انجاحها ، و هي بذلك ترفع من مستويات الثقة و الاخلاص لديهم ، لكن في الوجه المناقض فان الفساد الاداري و جرائم الاختلاس و الرشوة و السرقة يؤدي الى انتشار الشائعات و الفضائح بين أفراد المجتمع ، مما يؤثر بشكل سلبي جدا على الموظفين الشرفاء و يولد لديهم مشاعر الغضب و الاستياء و الرغبة في ترك العمل ، والتحرر من الانتماء الى هذه الشركة<sup>116</sup>.

**(2-3) أوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة :** تفرز تغيرات الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة مزيجا واسعا من العوامل المعقدة و المتشابكة التي لها تأثيرات حساسة و مهمة جدا على معادلة الرضا الوظيفي، فقد تفرض بعض الظروف الخارجية و الأنظمة العامة على المؤسسة انتهاج سبل و أنظمة ، تحول دون تحقق أدنى مستوى من الرضا لدى الموظفين ، مثل ارتفاع أسعار المواد الاولية الذي يساهم في تقلص الأرباح و بالتالي انخفاض المستوى العام للأجور ، أو ارتفاع معدلات الرسوم و الضرائب و التي لها نفس التأثير السابق الذكر، و أيضا تراجع دور النقابات العمالية و هيئات حماية حقوق الموظفين كما يحدث في معظم الدول النامية و المتخلفة ، يتيح للمؤسسات تزويد الارباح على حساب اليد العاملة التي ترضى بأدنى مستوى من الاجور، ... الخ<sup>117</sup>، و هكذا تساهم الاوضاع الخارجية بشكل غير مباشر في التحكم بالمستوى العام للرضا الوظيفي داخل المؤسسات.

و بهذا نكون قد أتمنا شرح و تفصيل نموذج durrieu الذي يوضح فيه أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب وجهة نظره ، و حسب النتائج التي حصل عليها من خلال الدراسات و الأبحاث التي قام بها،

لكن نموذج durrieu رغم الثراء و التنوع الذي تميز به ، وتعرضه لأدق التفاصيل التي أغفلها معظم الباحثين مثل درجة التوافق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة ، و تأثيرات المحيط الخارجي... الخ، الا أنه يفتقر الى عدة عوامل لا تقل أهمية عن سابقتها ، فالأجر مثلا هو مؤثر كبير

<sup>116</sup> شاطر شفيق ، أثر ضغط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء -سونلغاز- جيجل ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير -ادارة الأعمال، 2009-2010، ص86.

<sup>117</sup> فلاح حسن عداي الحسيني ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر الأردن ، الطبعة الثانية 2006 ، ص76.

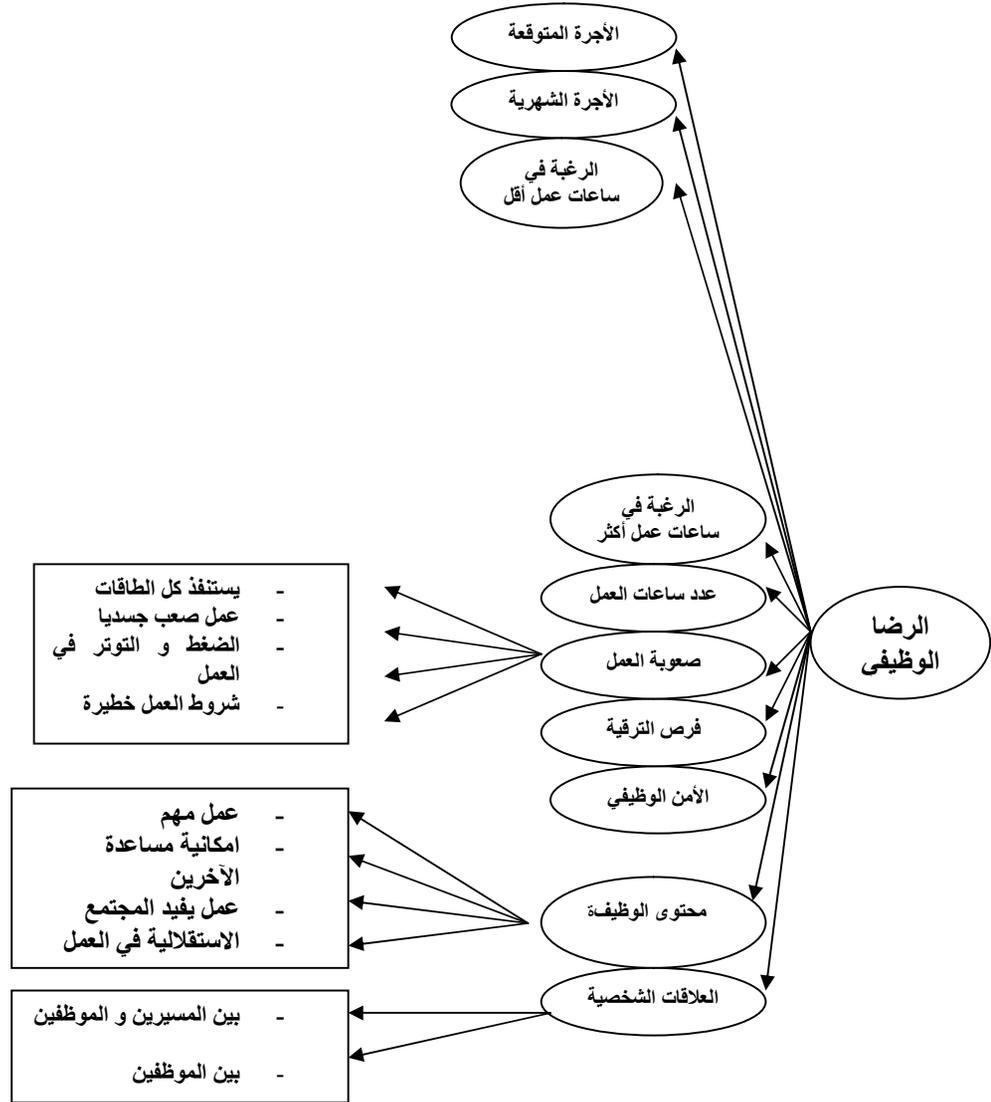
على مستوى الاكتفاء و الرضا لدى الموظفين ، يجب التطرق اليه بدقة أكثر و اعتباره متغير رئيسي بعد ذاته تتحكم فيه عدة عوامل فرعية أخرى مثل توقعات الفرد ، مستواه المعيشي و الاجتماعي ، امكانات المؤسسة الفعلية ،الخبرة و الكفاءة المهنية ،... الى غير ذلك من العوامل التي تتحكم في رضا الفرد عن أجرته أو عدم رضاه ، اذ ليس من الحكمة ضم الأجر الى عوامل رئيسية مثل الوظيفة أو المؤسسة، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في النموذج التالي و هو نموذج كلارك clarck للرضا الوظيفي

### المطلب الثاني: نموذج كلارك للرضا الوظيفي 2004 modèle explicatif de la satisfaction de Clark

و الذي طوره سنة 2004م بعد دراسة و تحليل أقوال و سلوكيات 14000 موظف من 19 دولة مختلفة ، لقد اكتشف كلارك أن الرضا الوظيفي تربطه علاقة قوية بالمرودود المالي و العوائد المادية التي يحصل عليها الفرد مقابل انجازه لعمله<sup>118</sup> .  
و الشكل التالي يوضح نموذج كلارك للرضا الوظيفي :

### الشكل (2-2) نموذج كلارك للرضا الوظيفي 2004م

<sup>118</sup> méliSSa plamondon ,p21.



Référence : méliSSa plamondon ,p22

### 1. الأجرة الشهرية :

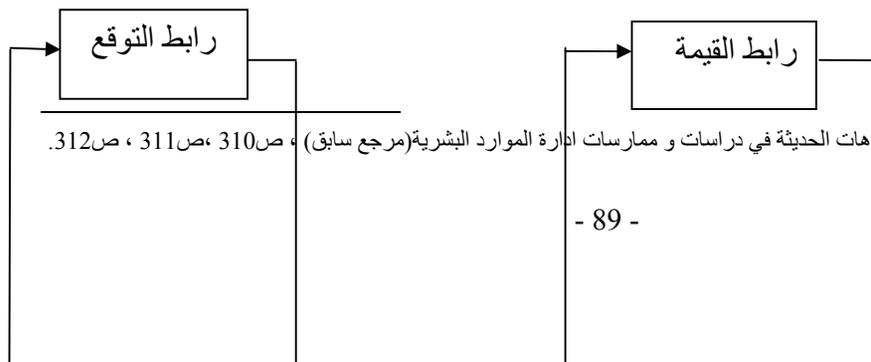
يشير مصطلح الأجر بصفة عامة الى الى جميع أشكال العوائد المالية و العينية و الخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الأفراد ، كتفويض عن المجهودات العضلية و الفكرية التي يؤديها في وظائفهم و تتخذ الأسس التي يبني عليها نظام الأجر أشكالا متعددة بحيث يمكن للفرد أن يتقاضى

أجره على أساس نظام الساعات التي يعملها ، أو على أساس نظام العمل بالقطعة أي على أساس الوحدات التي ينتجها ، كما أن مصطلح الأجر في حد ذاته يمكن أن يتغير الى راتب اذا تغير الأساس الذي يبنى عليه الأجر من نظام الوحدات و الساعات الى نظام أسبوعي أو شهري ، وتتميز الرواتب عن الاجور ذلك بأنها توفر للموظف اجازات مدفوعة و عوائد أخرى متصلة بها كالتأمينات الاجتماعية و الخدمات الصحية ، الترقيات ، المكافآت ، الاجازات المدفوعة ...الخ ، بالاضافة الى أن الرواتب لا تتغير حتى و لو عمل الموظف في بعض الأحيان ساعات أقل من الساعات المعتمدة للعمل ، و على هذا فان العوائد المادية التي يحصل عليها الأفراد تخلق تفاوتاً بين قدراتهم و مستوياتهم المعيشية ، بل و انها تتعدى ذلك الى المكانة الاجتماعية ، بحيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية، ان فالأجور تمثل عنصراً مهماً من العناصر المؤثرة على الرضا الوظيفي ، بحيث تشير معظم الدراسات الى أن معظم الأفراد مهما كانت وضعياتهم الاقتصادية فهم يميلون الى عدم الرضا أكثر من حالات الرضا ، لأن هناك مزيجاً لامتناهياً من الاحتياجات التي تتجدد لدى الفرد عبر مراحل مختلفة من حياته ، و بطبيعة الحال فان هذا التجدد في الاحتياجات يخلق تجدد الرغبة في ترقية الدخل من أجل تلبية هذه الاحتياجات . و بالتالي فرضا الفرد عن أجرته يتأثر بمدى قدرتها على تلبية احتياجاته من جهة ، و من جهة أخرى فهو يتأثر أيضاً ببعض العوامل الأخرى التي سوف نراها في نموذج كلارك مثل الفرق بين الأجرة المتوقعة، و الأجرة الحقيقية و ساعات العمل<sup>119</sup>.

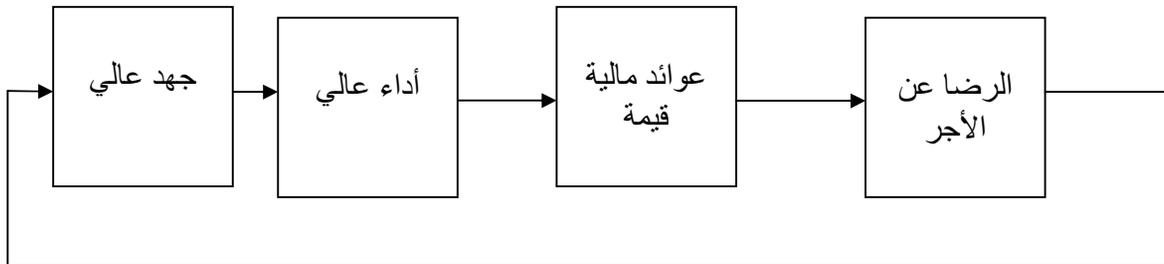
## 2. الفرق بين الأجرة المتوقعة و الأجرة الحقيقية :

تبنى دافعية الفرد على مدى جذب العوائد و المكافآت التي يتوقع تحقيقها ، ومدى احتمالية تحقق هذه التوقعات ، لذلك فان مدى الفرق بين الأجرة المتوقعة و الأجرة الحقيقية يشكل عاملاً مهماً في تحديد درجة الرضا و الدافعية لدى الأفراد ، بحيث تختلف توقعات الفرد الذي يمتلك المهارات و القدرات العالية في الحصول على أجر يضاهي كفاءته ، عن توقعات الشخص الذي لا تؤهله امكاناته للحصول على أجر يحلم به ، فينحصر ذلك في كونه مجرد حلم و ليس توقعاً<sup>120</sup> ، بحيث لا تؤثر الأحلام و الآمال على درجة الرضا الوظيفي بقدر ما تؤثر عليه التوقعات التي تبنى على أسس من الواقع. و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الأجر مقابل الأداء و نظرية التوقع لـ "فروم" :

### الشكل (2-3) العلاقة بين الأجر مقابل الأداء و نظرية التوقع لـ "فروم"



<sup>119</sup> الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية(مرجع سابق) ، ص310 ، ص311 ، ص312.  
<sup>120</sup> نفس المرجع ، ص323.



المصدر : الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية(مرجع سابق) ص324.

### 3. ساعات العمل :

يشير عدد ساعات العمل الى الوقت الذي يقضيه الفرد في حياته العملية، أو بمعنى آخر عدد الساعات التي يقضيها الفرد في ممارسة وظيفته مقابل أجر معين، و على هذا فان هذا الأخير المتحكم الرئيسي في الجزء الآخر من حياته الشخصية ، لما له بالغ الأثر على حالته الجسدية و النفسية و التي بدورها تتحكم في سلوكياته و انفعالاته ، فعدم انتظام ساعات العمل ، و عدم انسجامها مع حياة الفرد الشخصية ، يؤدي الى اصابة الفرد بالاجهاد و التوتر<sup>121</sup> ، خاصة مالم يترافق ذلك مع اجراءات تحفيزية قوية تخفف من ضغط الارهاق و التعب ، لأن رضا الفرد عن عمله لن يتحقق ما لم يترافق مع رضاه و راحته في بيئته العائلية و الاجتماعية ، العمل الذي يتيح للشخص حرية استخدام أوقات الراحة و يوفر له اجازات اسبوعية و سنوية كافية تمكنه من أخذ القسط الكافي من الراحة و الهدوء ، اضافة الى فرصة الاهتمام بعائلته و رعايتها ، اذا فمن الضروري اعطاء الموظفين قدرا من الاستقلالية و حرية التصرف في أوقات العمل و أوقات الراحة.

### 4. صعوبة العمل :

<sup>121</sup> الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، 2005. ص314.

باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية وحدة متجانسة تعمل على تحقيق أهداف استراتيجية واضحة انطلاقاً من مجموعة الأفراد الذين يعملون بها ، إذا فقد يتعرض هؤلاء الى عدة عوامل مؤثرة بشكل سلبي عليهم و التي تؤدي الى تفاقم حالات عدم الرضا و الارتياح ، و في هذا السياق ركز كلارك على مجموعة من المتغيرات الخاصة بالبيئة الوظيفية للأفراد التي اعتبرها من أهم مصادر عدم الرضا الوظيفي و هي : عمل يستنفذ كل الطاقات ، عمل صعب جسدياً ، الضغط و التوتر في العمل ، شروط العمل خطيرة .

**1-4) عمل يستنفذ كل الطاقات :** قد تلجأ بعض المنظمات الى تخفيض سعر التكلفة عن طريق مضاعفة كميات الانتاج من أجل تضخيم المبيعات و الأرباح ، لكن هذه التقنية غالباً ما تنجح على حساب اليد العاملة ، التي تستنفذ منها المؤسسة كل الطاقات الجسدية و الذهنية في مضاعفة عمليات الانتاج و تعزيز الرقابة ، و غيرها من الممارسات الادارية التي تمس العنصر البشري و تجبره على بذل مجهود أكبر و أكثر لأداء المهام الموكلة اليه بالكم و كيف المطلوبين ، و بهذا يؤدي استمرار هذه الظروف التي يصعب التعايش معها لفترة طويلة من الزمن ، الى الانهك الجسدي و العصبي للعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية ، مما يساهم في تدني مستويات الأداء و المردودية و تفاقم عدد الغيابات و الاجازات المرضية<sup>122</sup> ، لذلك لا بد من اتخاذ سياسات اجرائية تحافظ على صحة و سلامة الموظفين و لا تستنفذ منهم طاقات تفوق قدراتهم و امكاناتهم الفعلية ، الى جانب ذلك يجب الاستفادة من التطور التكنولوجي و الآلات الحديثة لمساعدتهم على انجاز المهام الصعبة أو الخطيرة.

**2-4) صعوبة العمل :** يولد عدم التوافق و الانسجام بين متطلبات الوظيفة و قدرات الفرد ضغوطاً كبيرة على نفسية الموظف و التي بإمكانها التأثير على صحته البدنية ، مثل الذبحة الصدرية ، اختلال نظام ضربات القلب ، أمراض الكبد و الرئة ، ارتفاع ضغط الدم ، ارتفاع الكوليسترول... الخ ، كلها أعراض عضوية مرتبطة بظواهر الانزعاج النفسي و الارهاق الجسدي عند العمال ، في حين أن التوافق يولد قدراً كبيراً من الدافعية نحو الانجاز و التفوق و اثبات الذات ، فالشخص الذي يمارس وظيفة تتناسب مع المهارات و المعارف المتوفرة لديه تجده يعمل باقبال و نشاط أكثر ، و يتفاعل مع المهام و الأنشطة التي توكل اليه بروح عالية ، و رغبة كبيرة في ابراز قدراته و اثبات جدارته<sup>123</sup> .

<sup>122</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2005، ص 59، ص 60.

<sup>123</sup> محمود فتحي عكاشة ، (مرجع سابق) ، ص 91 ، ص 92.

### 3-4) الضغط و التوتر في العمل : يعرف " محمد العديلي " ضغوط العمل بأنها " تلك التغيرات النفسية

التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه"، وعلى هذا فان ضغوط العمل كثيرة و متنوعة ، اذ لا تكاد تخلو أي وظيفة من المشاكل و الضغوط التي يواجهها الأفراد في حياتهم العملية و التي من شأنها التأثير على معنوياتهم و سلوكياتهم داخل و خارج أماكن العمل ، فقد أثبتت الدراسات أن لضغوط العمل آثار سلبية جدا على الحياة الخاصة للعمال مثل تغير الطباع ، و صعوبة التحكم في المزاج ، و تولد الروح العدوانية الشرسة ، كما قد يلجأ البعض الى الادمان على المهدئات أو المنومات ، للتخفيف من شدة التوتر و القلق و التمكن من الاسترخاء و النوم في أوقات الراحة ، كل هذه الظروف من شأنها التأثير على مستويات النجاح الوظيفي و الأداء ، بحيث كلما اشتدت هذه الضغوط و تزامنت تعسر على الفرد انجاز و طائفه و اتمامها على الوجه المطلوب ، لأن التوتر يؤدي الى كثرة الأخطاء و النسيان و عدم الثقة بالنفس ، و هذا كله يشكل خطرا كبيرا على كفاءة الأفراد و فاعليتهم . و على هذا فان التهديدات الكبيرة التي تشكلها ضغوط العمل على صحة الأفراد و كفاءتهم ، تؤثر على المردودية العامة للمؤسسة و على صحتها المالية<sup>124</sup> ، و لذلك فمن الضروري الوقوف على الأسباب و المصادر التي تنشأ منها هذه الضغوط و المشاكل ، و هذا ما سنتناوله باختصار فيما يلي<sup>125</sup>:

**أولاً: غموض الدور:** يعرف غموض الدور على أنه عبارة عن غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله وعلى الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته.. الخ، و قد يكون ذلك منذ البداية أي منذ تولي الفرد منصبه ، أو قد يحدث ذلك عندما تجري المؤسسة تغييرات هيكلية أو تغييرات تكنولوجية و لا توفر للعمال القدر الكافي من المعلومات أو التدريبات التي تسهل عليهم التعايش و التكيف مع الوضع الجديد.

**ثانياً: صراع الأدوار:** عندما يتلقى الأفراد أوامر و توجيهات من مصادر مختلفة و بطرق مختلفة ، يصعب عليهم ادراك و فهم ما يجب عليهم انجازه ، و هذا ما يؤدي الى الارتباك و عدم الاتزان في ممارسة الوظيفة.

**ثالثاً: مشاكل الخضوع للسلطة:** يرغب بعض الموظفين خاصة الذين يتوفرون على المهارات و الكفاءات العالية بالعمل بالحرية و الاستقلالية التي تتيح لهم ، ولا يحبون الخضوع للأوامر و التوجيهات من السلطات العليا ، لذلك فالمؤسسات التي تفرض النظام المركزي و تعيق

<sup>124</sup> عدمان مريزق ، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية ، - إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر - المجلة الإلكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40 ، 2009 ، على الموقع: <http://www.ulum.nl/d163.html>

<sup>125</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق) ، ص308 ، ص309 ، ص310.

مبادرات الابداع و التحرر داخل أماكن العمل ، تولد الشعور بالكبت و الاحباط لدى بعض العمال المتميزون.

**رابعاً: صعوبة العمل:** تسبب صعوبة العمل شعوراً بالاضطراب و الارهاق المزمّن مما يؤدي الى تفاقم حالة الشعور بعدم الرضا و الاستياء.

**خامساً: التنافس على الموارد:** تشكل الوظيفة مصدراً رئيسياً لموارد الفرد المادية ، و من ثم فهو بحاجة الى الشعور بضمان استمرارية هذا المورد الحيوي الذي لا يستطيع الاستغناء عنه ، لكن هناك بعض الظروف التي تواجه الفرد في حياته العملية و تهدده بفقدان عمله مثل ظهور عمال منافسين من ذوي الخبرات و الكفاءات العالية أو تعرض المؤسسة لأزمات تجبرها على تخفيض العمالة ... الخ، و غيرها من المتغيرات المحتملة التي تجعل الفرد يشعر بالتوتر و القلق و عدم الثقة في رؤسائه و مؤسستهو بالتالي فكلما كان المورد البشري يملك قدرات و خبرات عالية كلما كانت فرصته في التحكم في مسببات ضغوط العمل عالية، والعكس صحيح.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة فرانش **French** وكابلان **Caplan** عام 1973 ودراسة ماك غرات عام **MC Grath** 1976<sup>126</sup>.

**سادساً: ظروف العمل المادية:** تشكل الظروف المادية التي تحيط بالفرد في عمله اما مصدر الهام وابداع ، ومجالاً لتفريغ المواهب و الطاقات ، أو على العكس بحيث يصبح مصدراً للزعاج و التوتر و تولد المشاعر السلبية و السلوكيات الشاذة ، فالإضاءة مثلاً ، التهوية ، الضوضاء ، النظافة ... و غيرها من الظروف التي يتعامل معها الموظف يوميا ، اذا لم تكن مناسبة لمقومات الرعاية الصحية و الانسانية فسوف يؤدي بالتأكيد الى صعوبة العمل ، و عدم القدرة على التكيف و التعايش مع هذه البيئة وقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت الظروف المادية للعمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال. )، ومن بينها دراسات : (المكتب الدولي للعمل) (B.I.T 1991) ، (Sikounmo) ، 1992) وتشير نتائج مختلف هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه الوظيفي فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة و غير المناسبة ارتباطاً تناسيبياً وسنتناول أهم هذه العوامل المتمثلة في : الإضاءة - الحرارة و التهوية - الضوضاء<sup>127</sup>

<sup>126</sup> محمد اسماعيل بلال ، (مرجع سابق) ، ص 51.  
<sup>127</sup> جلال عبد الحليم ، (مرجع سابق)

**سابعا: عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم:** تشير سياسة المنظمة الى مجموعة اللوائح و الاجراءات التي توضح قواعد تنظيم العمل و تحديد المهام و المسؤوليات ، ولا شك ان الخصائص التنظيمية لأي مؤسسة تلعب دورا مهما في تشكيل سلوكيات و ممارسات العاملين داخل المؤسسة ، لأنه في واقع الأمر ان كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات و انفعالات فما هي الا افراز و نتاج للبناء التنظيمي و الثقافي لهذه المؤسسة ، ورد فعل عن مختلف المواقف و الممارسات الادارية ، لذلك انطباعات الافراد و مشاعرهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها تختلف باختلاف شخصياتهم و ثقافتهم الى جانب قدرتهم على التكيف و التعايش مع السياسات و القواعد و الاجراءات التي يمارسها التنظيم ، اذ ليس من السهل الانسجام مع نظام يتعارض مع أهداف و قيم و ثقافات الأفراد الذين يعملون تحت امرته . فالمؤسسة التي تستطيع بناء ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تكوين علاقة ترابطية متينة بينها و بين موظفيها ، وتستطيع من خلالها دفع أعضائها الى الالتزام بالتوجيهات و العمل الجاد ، و الابتكار و التحديث ، والمحافظة على الجودة و الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والمتعاملين ، فهي ستكون مؤهلة للنمو و التميز ، في حين أنها اذا عجزت عن ذلك فستكون عرضة للانحيار و الزوال دون شك ، ذلك لأن البناء التنظيمي الهش الذي لا يتوافق مع معظم ثقافات الأفراد و ميولاتهم ، يولد لديهم شعورا دائما بالتوتر و القلق و عدم القدرة على تحسين الأداء و تطويره ، اضافة الى التفكير المستمر في التخلي عن خدمة المؤسسة اذا تسنت لهم الفرصة .

**ثامنا: الأحداث الشخصية :** تواجه الفرد مشاكل كثيرة في حياته اليومية ، سواء كان ذلك في مكان العمل أو في البيت أو في الشارع ، في أي مكان آخر ، و كل هذه المشاكل والأحداث التي يتعرض لها من حين لآخر ، تسبب له الشعور بالتوتر و الشروذ في الفترة التي يكون فيها تحت ضغط تلك الظروف السيئة ، فيعكس ذلك بشكل سلبي على المرادوية و مستوى الأداء المعتاد .

**تاسعا: شروط العمل الخطيرة:** يتطلب أداء المهام الوظيفية بعض الآلات و المعدات أو الأدوات أو أي وسائل مساعدة لممارسة العمل ،مثل العمل في المناجم أو العمل في الأماكن المرتفعة ، الى غير ذلك من ظروف العمل الخطيرة التي تتطلب من الشخص المجازفة بصحته و حياته أثناء ممارسته لعمله ، و بطبيعة الحال فان استمرار هذا الوضع لمدة طويلة ، يشكل خطرا على الحالة النفسية و الصحة العقلية للأفراد العاملين ، ذلك لأن الشعور الدائم بالخوف و الرعب أو التفكير الدائم بأن الفرد سيفقد حياته أو أحد أطرافه في أي لحظة من الأوقات، يولد شعورا بالضغط النفسي الشديد و قد ينعكس ذلك على حياته

الشخصية و قراراته ، مثل الزواج أو انجاب الأطفال ... لأنهم لا يضمنون حياتهم و أطرافهم و بالتالي لا يرغبون في تكوين محيط دافئ ينتمون اليه و ينتمي اليهم<sup>128</sup> .

## 5. فرص الترقية :

تعد اتاحة فرص الترقية للأفراد من أقدم الطرق التحفيزية و أكثرها انتشارا في معظم الوظائف و المؤسسات، لأنها تبنى على أساس الاقدمية و الكفاءة و الأداء الجيد ، و على هذا فالموظفين الذين تكون لديهم هدف الوصول الى مناصب أرقى و أهم يجتهدون في السعي الى اثناء تقارير العمل و سجلات تقييم الأداء ، الى جانب الحرص على التحلي بالسلوكيات الجيدة و الأخلاق الراقية داخل المؤسسة ، وذلك من أجل تحسين صورتهم أمام المسؤولين و المعنيين بترقية الافراد ، و على هذا فحصول العمال ذوي السلوك المرضي و الأداء المتميز على ترقيات في المناصب و الأجور يؤدي الى ترقيتهم معنويا و ارضاء طموحاتهم و أهدافهم المنشودة ، الأمر الذي يؤدي بدوره الى بذل المزيد من الجهد و العطاء من أجل تحقيق نمو اكبر و أرقى.

## 6. الامن الوظيفي:

تلعب كل وظيفة دورها في تحقيق أغراض التنظيم و متطلباته ، و من ثم فالشخص الذي يتوفر على المهارات و المعارف ، و الخبرات و الخصائص الشخصية التي تؤهله الى ممارسة وظيفته و تسليمها على الوجه المطلوب أو أحسن ، يعتبر من بين الكفاءات و الموارد الجوهرية التي لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها في تحقيق أهدافها ، لذلك فالموظف الذي تتوفر فيه الخصائص و الشروط المطلوبة لأداء المهام و الواجبات المترتبة عليه ، يتمتع باستقرار أكثر و بأمان أكبر في وظيفته ، على عكس ذلك الموظف الضعيف الذي لا يمتلك المهارات و الكفاءات اللازمة و لا يجتهد في تطوير قدراته و تنميتها فمنصبه هش و هو معرض دائما لخطر الطرد أو التحويل الى مناصب ادنى مستوى و أقل أهمية ، اذا فعلى هذا الاساس يعتبر الامن الوظيفي عاملا مهما من عوامل التأثير على مستوى الرضا لدى العمال ، و هو يؤثر على رغبة الفرد في النمو و التفوق و تحدي الصعاب بشكل ايجابي و ممتاز ، لأن التهديد و عدم الاستقرار يكون مزيجا من المشاعر التي تساهم في احباط الموظف و تقلل من ثقته بنفسه و بوظيفته ، و تولد لديه كرها و مقتنا دائما لمن هم أكفؤ منه باعتبارهم منافسين أقوى يهددون منصبه و يسلبونه أمنه الوظيفي<sup>129</sup> .

## 7. محتوى الوظيفة :

أيضا من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد تغير مستويات الرضا الوظيفي ، محتوى الوظيفة نفسها من حيث مهامها و قيمتها و رسالتها بين الأفراد و داخل المجتمع و مدى مساهمتها في

<sup>128</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق) ، ص158 .

<sup>129</sup> محمود فتحي عكاشة ، (مرجع سابق) ، ص120 .

تحقيق أهداف المؤسسة ، و على ذلك فقيمة الوظيفة المعنوية لا تقل أهمية عن قيمتها المادية في تحقيق الرضا و النجاح الوظيفي ، و قد وضع "كلارك" القيمة المعنوية لمحتوى الوظيفة في أربع عناصر و هي عمل مهم ،امكانية مساعدة الآخرين ، عمل يفيد المجتمع ، الاستقلالية في العمل .

**1-7 عمل مهم:** يمكن تعريف الوظيفة على أنها عبارة عن مهام و أنشطة يجب أدائها بصورة تفصيلية و محددة و واضحة ، لكن تختلف الوظائف أو المناصب الوظيفية في قيمتها و أهميتها باختلاف الدور الذي تؤديه في تحقيق أهداف المنظمة ، فقيمة الوظيفة ترتفع كلما ارتفع مستواها في الهرم الإداري ، من موظف الى مشرف الى مدير فرع الى مدير عام ... و هكذا كلما تكبر أهمية الوظيفة و ترتقي كلما زادت مسؤولياتها و تحدياتها ، وبالتالي ترتقي صورتها و أهميتها في الأذهان<sup>130</sup> . لكن تجدر الإشارة هنا الى ضرورة تكامل المهام و درجة مهارات الفرد و ذكاؤه ، فتحويل المهام الصعبة و المسؤوليات الكبيرة للأفراد ذوي الذكاء المنخفض و المهارات المتدنية قد يكون مبعثا لعدم الرضا ، عكس ذوي الذكاء المرتفع و الكفاءات العالية الذين يعيشون التحدي و انجاز المهام الصعبة<sup>131</sup> .

**2-7 امكانية مساعدة الآخرين:** يتزعرع بعض الأشخاص في أسر أو مجتمعات تتشبت بقيم و ثقافات راقية ، مثل الصدق ، الأمانة ، الاخلاق ، الايثار ، حب الخير للناس و الرغبة في مساعدة الآخرين الى غير ذلك من القيم الصالحة التي يجد فيها بعض الأفراد اشباعا لحاجاتهم الروحية و المعنوية ، و يرجع ذلك الى الطبيعة البشرية و الفطرة الانسانية التي تحرك مشاعر الانسان نحو فعل الخير الاخلاق الفضيلة ، الى جانب ذلك فان معظم الديانات تامر بالبر و الفضائل ، و تحث على خدمة الآخرين و مساعدتهم على قضاء حوائجهم مقابل نيل الأجر و الثواب الالاهي ، و في سياق الحديث عن العمل فان هناك بعض الوظائف التي تفسح للفرد مجالاً لمساعدة الآخرين مثل العمل في الطب و الجراحة ، أو العمل في مصالح الأمن و الاستعدادات ، و أسلاك الاغاثة و الاطفاء ... الى غير ذلك من الوظائف التي تمكن من الحصول على الأجر المادي و المعنوي و الروحي معا

**3-7 عمل يفيد المجتمع:** من الواضح أن معظم الافراد يعملون من اجل الحصول على عائد مادي يستطيعون من خلاله اشباع حاجاتهم المادية و المعنوية و الترفيهية... و غيرها ، من الاهداف و الطموحات التي يسعى الفرد لتحقيقها من خلال عمله ، لكن في نفس الوقت فان الوظيفة ليست مجرد أجر يتقاضاه الفرد مقابل انجاز عمل معين ، بل هي خدمة يؤديها

<sup>130</sup> شاطر شفيق ، (مرجع سابق) ، ص115.

<sup>131</sup> نفس المرجع ، ص119.

لمؤسسته و لمجتمعه و لبلده ، و على هذا فان درجة الرضا الوظيفي ترتفع كلما ارتفعت أهمية الوظيفة و عظم دورها في خدمة المجتمع.

**4-7) الاستقلالية في العمل:** غالبا مايتداخل عنصر الاستقلالية في العمل مع سياسة المنظمة و نمط الاشراف ، فبعض المؤسسات تتبع مناهج كلاسيكية في سلوكها التنظيمي ، و تعاملاتها مع الموظفين ، مثل ضرورة التقيد بطرق عمل معينة ، و تحديد كميات انتاج محدودة في آجال محدودة ، بالاضافة الى الرقابة المفرطة و الخانقة ، بل و هناك بعض الأنظمة التي تمنع حتى التحدث أو الاستراحة في أوقات العمل، و بهذا تؤدي هذه الظروف السيئة الى الشعور بالكبت و الانحصار في مكان العمل ، بحيث يصبح الفرد عاجزا عن العمل و التفكير بطريقة خلاقة و مبدعة ، في حين أن السياسات المرنة ، و المتكيفة مع رغبات الموظفين و مع تطور حاجاتهم الى التحرر بأفكارهم و الاستقلالية في طريقة ممارسة أعمالهم تتيح لهم حرية أكبر في التصرف و الاستراحة و النقاشات البناءة ، و حرية اطلاق المواهب ، بالاضافة الى تشجيع المبادرات الشخصية ، و الابداعات و الخلاقة التي تخدم أهداف و مصالح الافراد و المؤسسة على حد سواء<sup>132</sup>.

## 8. العلاقات الشخصية أو العلاقات الانسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية في العمل تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الموارد البشرية، سواء كانت إيجابية مثل الاحترام والتعاون أو سلبية مثل الظلم والسيطرة، و العلاقات الإنسانية في العمل تأخذ صورتان رئيسيتان هما علاقة "الرئيس بالمرؤوس" والعلاقة مع الزملاء" ويقول العميان "إن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دورا هاما في الحياة العملية. فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات، فإنها بلا شك ستنتصف بسمات العداة والكراهية. وقد. تتعمق هذه الصفات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب، بسبب ما يعانيه من ضغوط<sup>133</sup>".

**1-8) العلاقات بين المسيرين و الموظفين :** يلعب المسير دورا جوهريا في دعم الأفراد و تنميتهم و حفزهم للعمل بما يؤدي لاستمرارهم في الاجتهاد و تطوير مستويات الأداء ، و محافظتهم على مستوى الانتاجية عند حدها الاقصى ، اذ ليس من الضروري اجبار العاملين على انجاز الوظائف و مراقبتهم طوال أوقات العمل من أجل ضمان الطاعة و استمرارية الأداء الجيد ، بل على العكس فقد ابتكر العلم الحديث طرق أكثر مرونة و

<sup>132</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق) ، ص235.

<sup>133</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابع، دار وائل للنشر الأردن، 2008، ص163.

تفتحا و أكثر فعالية في حفز العاملين و دفعهم نحو التقدم و النمو، لكن يتوقف نجاح هذه الطرق على شخصية المسير و مدى كفاءته في أداء الدور المخول اليه ، فالمسير الذي يمتلك المهارات و الخبرات اللازمة التي تمكنه من التعرف على قدرات العاملين و تنميتها بطرق متحضرة و سلسة ، مثل فن الانصات الى آرائهم و مقترحاتهم ، و فن التحدث و المناقشة و الاقناع ، و و القدرة العالية على التأثير الايجابي في معنوياتهم و توجيه سلوكياتهم ، و اقامة علاقات شخصية و حميمية معهم ، بالاضافة الى توفير البيئة المادية التي يرضون عنها ، فهو بذلك يجعلهم ينجزون المهام المسندة اليهم باقبال أكبر و بحماس أكثر، لما يبث فيهم من روح التعاون و التطلع نحو النجاح<sup>134</sup>.

## 2-8) العلاقات بين الموظفين: تتوقف الحالة المعنوية للأشخاص في مختلف المستويات الوظيفية

على مدى كفاءة و فاعلية الارتباط و التوافق بين أفراد جماعة العمل ، و قوة الشعور بالتضامن و التكامل الجماعي في انجاز المهام و تحقيق الأهداف ، فالموظف يستمد كثيرا من الطاقة و الحيوية عندما يعمل وسط جماعة يشعر بالانتماء اليها و الانسجام مع قيمها و ثقافتها ، الى جانب ذلك فالعلاقات اللامركزية و الحميمية بين الأفراد تشبع كثيرا من الحاجات الاجتماعية و حاجات الانتماء التي سبق و أن ذكرناها في نظريات الرضا الوظيفي ، و ذلك لأن الطبيعة الانسانية تتميز بروح الجماعة و الانتماء ، فالشخص لا يستطيع البقاء لفترات طويلة دون تفاعل و احتكاك مع الآخرين ، و على هذا فجو الألفة و التعاون يخفض من حدة التوتر و الصراع و الناتج عن تضارب المصالح و الثقافات ، كما أنه يوفر للأفراد فرصة لابرار مواهبهم و قدراتهم برغبة أكبر و بكفاءة مهنية أعلى<sup>135</sup>.

و بناء على ماسبق نستخلص أن سياسة المؤسسة و التنظيم لها الدور البالغ في تحسين أو تشويه العلاقات الشخصية بين الموظفين ، فمثلا الحوافز الجماعية سواء كانت مادية مثل المكافآت الجماعية أو المشاركة في الأرباح ، او معنوية مثل التقدير الجماعي و تنظيم الاحتفالات و الرحلات الجماعية ، أو الاشتراك في النقاشات و الآراء ... الخ ، كلها أنظمة تحفيزية فعالة تمكن من زيادة التعاون بين الأفراد و تقوية الروابط بينهم ، في سبيل تحقيق المصلحة الخاصة للأفراد و العامة للمؤسسة.

<sup>134</sup> إلياس سالم ، (مرجع سابق) ، ص40 ، ص41.  
<sup>135</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق) ، ص196 ، ص197.

بهذا نكون قد أتمنا شرح نموذج كلارك للرضا الوظيفي ، والذي استطعنا به تجسير بعض الفجوات و استكمال بعض النقصان التي تجلت لنا في نموذج دوغيو للرضا الوظيفي ، مثل العوامل المثيرة لعدم الرضا الوظيفي التي لم يتطرق إليها دوغيو في نموذجه .

لكن و رغم هذا الاثراء و التكامل بين النموذجين الا أنهما افتقرا لبعض العوامل الحساسة ، و التي لا تقل أهمية عن سابقتها في التأثير على مستويات رضا العاملين ، و هي تلك العوامل الشخصية أو العوامل الداخلية التي لا يكون للمؤسسة أو لجو العمل دخل فيها مثل السن ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، و التي لها الأثر الفعال على مستوى الرضا الوظيفي و مستويات الأداء لدى الأفراد .

### **المطلب الثالث: العوامل الشخصية:**

#### **1. السن:**

لمتغير السن علاقة كبيرة بمستوى الرضا الوظيفي ، فالسن يتحكم كثيرا في مواقف الانسان و تصرفاته ، بحيث كلما كبر الشخص و نضج ازداد رشدا و استيعابا للمتغيرات المحيطة به ، و توسعت حكمته و خبرته في الحياة ، فالحياة ماهي الا تجارب و أحداث يمر بها الانسان و يتعلم منها ، فتؤثر على أفكاره و قناعاته و التي بدورها تؤثر على الأحاسيس و المشاعر التي تختلج تجاه المواقف المختلفة ، و كون الرضا الوظيفي شعور داخلي يختلج الفرد تجاه عمله ، فهو اذن يتأثر كغيره من الأحاسيس التي تتأثر بالسن<sup>136</sup> .

#### **2. الجنس و الحالة العائلية:**

بالتكامل مع الحالة العائلية يتحكم الجنس في الرضا الوظيفي ، فالذكر الاعزب غالبا ما نجده أقل رضا و تشبنا بعمله من الأنثى العزباء ، لانه أكثر طموحا و تطلعا منها، فهذا الأخير تترتب عليه أعباء مالية كبيرة يتوجب عليه توفيرها مثل تكاليف الزواج و البيت الذي يريد أن يؤسس فيه أسرته ، الى جانب مصروفه اليومي من لباس و غذاء خاصة اذا كان يعيش تحت كفالة و الد محدود الدخل ، كل هذه الظروف تجعله غير راض عن العائد الذي يحصل عليه من عمله مهما ارتفعت قيمته ، لكن الأنثى العزباء لا تواجه مصاريف كثيرة في حياتها اليومية و المستقبلية ، فمعظم الفتيات يعشن تحت كفالة الأب او الأخ الذي يوفر لها كل الضروريات اللازمة للعيش ، و ما يبقى عليها الا أن تصرف أموالها على السلع الكمالية أو الترفيهية ، الا في بعض الحالات الخاصة و النادرة التي تتكفل فيها الفتاة بكل مصاريف الحياة مثل الأم المطلقة التي لاتجد من يكفلها ، أو الفتاة التي تنتمي الى أسرة معدومة الدخل... الخ ، في حين إذا أردنا التحدث عن الذكر المتزوج و الأنثى المتزوجة ، فستنقلب النظرية الى عكسها ، بحيث تصبح الأنثى المتزوجة أقل رضا عن عائدها المادي و عن ظروف عملها ، كما ترتفع معدلات التأخر و

<sup>136</sup> أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص190 .

التغيب لديها و تنخفض مستويات الأداء ، لأنها تصبح أكثر التزاما بالأسرة و مسؤوليات المنزل و الأطفال ، و غير ذلك من الأعباء و الانشغالات التي تشكل ضغطا خانقا عليها ، أما في المقابل فان الذكر المتزوج يصبح أكثر استقرارا ، و تشبثا بعمله ، بحيث معدلات التغيب و احتمالات ترك العمل لديه ، لكن يجب الإشارة إلى العائد المادي الذي يمكن أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي مع مرور الوقت اذا بقي الدخل على حاله ، فقد يظهر لديه شعورا بعدم الاكتفاء و الرضا بعد انجاب عدد من الأطفال و ارتفاع مصاريف الأسرة ، وقد يتعدى الأمر الى أبعد من ذلك اذا اتسعت الفجوة بين الطلبات و الامكانيات ، كأن يفكر في البحث عن عمل اضافي لسد الخلل ، أو ترك العمل كليا و البحث عن عمل آخر يمكنه من تلبية حاجاته و حاجات أسرته<sup>137</sup>.

### 3. المستوى التعليمي:

تتطلب بعض الوظائف مستوى معين من التعليم ، الى جانب الخبرات و المهارات و المواهب ... و غيرها من شروط الاستقطاب و التعيين ( سوف نتحدث عنه لاحقا) ، التي تمكن الفرد من ممارسة وظيفته على أكمل وجه ، و تحقق له نسبة عالية من الارتياح و الرضا الوظيفي ، لكن من بين أهم الأسباب المؤدية لعدم الرضا هو ذلك التعارض أو عدم التوافق بين مستوى الفرد التعليمي و مؤهلاته و متطلبات الوظيفة التي يشغلها ، بحيث اذا واطب الموظف على عمل تتدنى مواصفاته على قدرات الفرد المعرفية ، يتولد لديه شعور بالملل و الكبت ، كون عمله لا يمكنه من ابراز قدراته و تطبيق معارفه التي اكتسبها في حياته الدراسية ، في حين اذا تحقق التوافق و الانسجام بين متطلبات الوظيفة و مستوى الفرد التعليمي ، سوف يتيح له فرصة تحقيق الذات و تلبية الحاجات العليا التي ترتبع على قمة هرم الحاجات<sup>138</sup>.

### 4. الحالة الاجتماعية:

تنقسم المجتمعات منذ أقدم العصور الى طبقات متفاوتة ، من أبرزها الطبقة الكادحة و هي الطبقة المعدومة و الفقيرة ، ثم الطبقة المتوسطة و هي المحدودة الدخل أو ذات الدخل المتوسط ، و أخيرا الطبقة الغنية أو الرفيعة و التي تتكون من نخبة الملاك و أصحاب الأعمال و التجار و ذوي المناصب الراقية مثل المسؤولين ر ،النواب ، الوزراء و الرؤساء، و بهذا تساهم هذه الفروقات الاجتماعية الى اختلاف في القيم و الثقافات التي ينشأ فيها الفرد و يتعرع في كنفها ، الى جانب المستوى المادي الذي يحدد أبعاد الاستهلاكات و النفقات التي يجب على الشخص عدم تجاوزها ، و على هذا الاساس يتغير مستوى الرضا الوظيفي بتغير الطبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها الفرد<sup>139</sup>.

### 5. القرابة العائلية لصاحب العمل :

<sup>137</sup> أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص192.

<sup>138</sup> محمود فتحي ، (مرجع سابق) ، ص123.

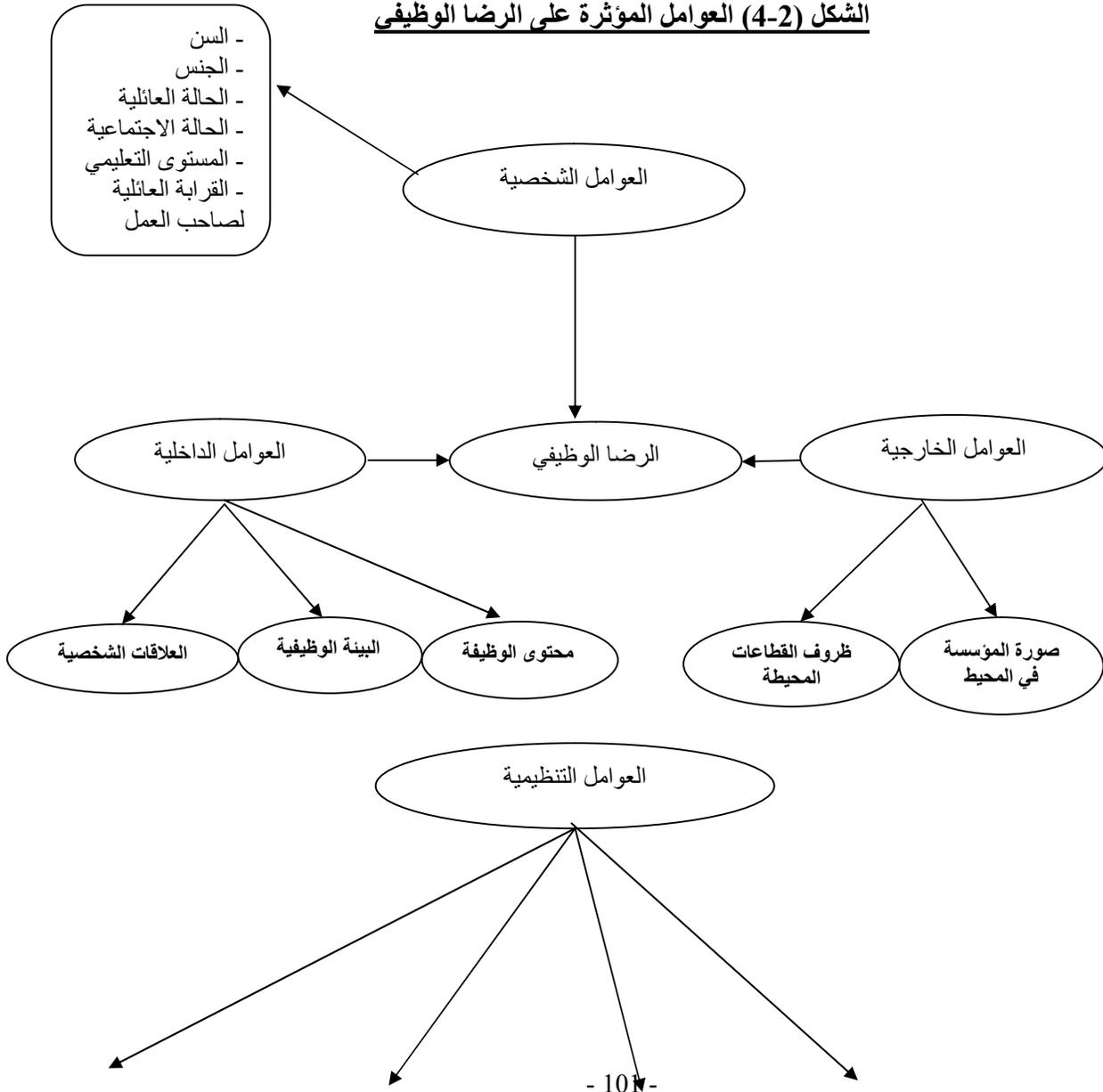
<sup>139</sup> محمد أحمد عالي ، (مرجع سابق) ، ص114 ، ص115.

يتوقع الفرد الذي تصله قرابة عائلية بصاحب العمل ، عائداً متميزاً و معاملة خاصة ، و غالباً ما يتحقق هذا التوقع خاصة في المجتمعات المتماسكة التي تقدر صلة الرحم و القرابة العائلية ، لكن اذا لم يحظى هذا الفرد بتلك الامتيازات التي توقعها ، سوف يؤدي ذلك الى شعوره بعدم الرضا ، و الرغبة في عدم الاستمرار بالعمل في أملاك قريبه و تحت امرته.

اذن بهذا نكون قد ألمنا بأهم و أبرز العوامل المؤثرة على الرضا و عدم الرضا الوظيفي انطلاقاً من نموذج دوغيو ثم نموذج كلارك ، و انتهاءً بالعوامل الداخلية أو الشخصية لنقترح في النهاية نموذجاً يعد بمثابة نقطة وصل بين النموذجين السابقين و العوامل الشخصية ، و الذي يراه الباحث أكثر شمولية و توضيحاً لما سبق و هو كما يلي:

و الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

#### الشكل (4-2) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي



المصدر : من اعداد الباحثة، بالاعتماد على نموذج "دوغيو" و "كلارك" والعوامل الشخصية التي سبق ذكرها

### المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها و تحليلها ، و استقصاء العوامل المؤثرة فيها ، فقد اكتشف علماء النفس الصناعي أمثال "هيرزبرغ" و "إلتون مايو" و "ماسلو" و غيرهم من الباحثين ، اكتشفوا مبكرا أهمية هذا العنصر الحيوي داخل المؤسسة الاقتصادية و دوره الفعال في التأثير على الأداء و المردودية و سلوك الأفراد و هي بالطبع عوامل تتحكم في تطور المنظمات و ارتقائها إلى بلوغ الأهداف المنشودة.

إن المتمعن في الأبحاث العلمية التي استهدفت قياس الرضا الوظيفي داخل المنظمات يكتشف أنها عادة ما كانت تعتمد على مجموعة معينة من الطرق الذكية و من أهمها ما يلي:

#### المطلب الأول: طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي:

تعتمد هذه الطريقة في تحديدها لمستوى الرضا الوظيفي على قياس وتحليل ظواهر الرضا الوظيفي بما في ذلك معدلات الغياب ، معدل حوادث العمل ، معدل تعطل الماكينات ، معدلات الانتاج المرفوض ، و معدل دوران العمل ، و هذه المقاييس تنتج لنا نسب رقمية محددة يمكننا من خلالها معرفة المستوى العام للرضا الوظيفي داخل المؤسسة، و ذلك لأن عدد الغيابات و عدد حالات ترك العمل يشير الى مدى نفور الموظفين من العمل في هذه المؤسسة ، و مدى ارتباطهم و تشبثهم بها<sup>140</sup>.

#### 1. معدل الغياب:

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه ، و يعتبر معدل غياب الموظف في فترة معينة أحد المؤشرات القوية التي يمكنها أن تعكس حالة الموظف النفسية أثناء ممارسته لعمله و بالتالي معرفة مستوى الرضا الوظيفي لديه، و يرجع ذلك بالطبع إلى سبب واحد و هو أن التغيب عن العمل يعد بمثابة الملجأ الوحيد الذي يمكنه من التخلص من ضغوطات العمل و المشاكل التي تسبب له الاستياء و النفور من مكان العمل ، لكن و مع ذلك فان معدل الغياب في بعض الأحيان قد لا يعبر بالضرورة على مستوى الرضا الوظيفي ، فالشخص الذي يعاني من مرض مزمن مثلا و غالبا ما تكون صحته متدهورة فهو غير قادر على ممارسة وظيفته على الدوام و بالتالي يتراكم عدد غيابه، أو الشخص الذي لديه ظروف قاهرة أخرى خارج نطاق العمل قد تجعله كثير التغيب، لكن عادة ما تكون

<sup>140</sup> حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي ، (مرجع سابق) ، ص40.

هذه الظروف ظاهرة للعيان و معروفة جيدا لدى المسؤولين و الإدارات العليا و لا يعتبرونها مؤشرا لعدم الرضا الوظيفي عند هؤلاء الأفراد ذوي الحالات الخاصة<sup>141</sup>.

و يتم قياس معدل الغياب بالطريقة التالية:

**عدد ساعات التغيب عن العمل = عدد ساعات العمل الكلية/ معدل التغيب عن العمل**

و يتم حساب هذا المعدل على فترات يتم تحديدها مسبقا و عادة ما تكون بالأشهر أو بالسنوات.

## 2. معدل حوادث العمل<sup>142</sup>:

و يحسب كالتالي:

**معدل حوادث العمل = عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث/ عدد ساعات العمل الكلية**

يعتبر معدل حوادث العمل من بين المؤشرات الدالة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، لأن عدم الرضا قد يجعل الفرد دائم التعب و الملل مما يؤدي به إلى قلة التركيز و عدم الانتباه فيقع في بعض الأخطاء التي تسبب له الحوادث ، لكن ليس دائما يكون سبب الحوادث هو عدم الرضا فعدم توفر التدريب الكافي مثلا ، أو عدم كفاية أجهزة الأمن الصناعي قد يؤدي كذلك إلى وقوع حوادث العمل.

## 3. معدل تعطل الماكينات<sup>143</sup>:

و يحسب كالتالي:

**معدل تعطل الماكينات = عدد ساعات العمل المفقودة بسبب تعطل الماكينات/ عدد ساعات العمل الكلية**

كذلك قد يشير معدل تعطل الماكينات إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال ، لأن انخفاض مستوى هذا الأخير أ انعدامه قد يجعل الموظف لا مباليا بالحفاظ على سلامة أجهزة العمل ، أو قد يتعمد في تخريب و تعطيل هذه الأجهزة بسبب الكره الذي يکنه لرئيس عمله أو لصاحب المؤسسة.

## 4. معدل الإنتاج المرفوض<sup>144</sup> :

يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال معدل مهم جدا و هو معدل الإنتاج المرفوض و الذي يعني كمية الإنتاج التي رفضتها المؤسسة من موظف معين خلال فترة معينة بسبب عدم مطابقتها للمعايير المتداولة في المؤسسة ، و يعتبر هذا المعدل أحد المؤشرات الدالة على مستوى الرضا الوظيفي لأن الفرد الغير مرتاح في عمله عادة ما يكون كثير الشرود و التوتر أثناء ممارسة عمله، و يتسبب ذلك في كثرة النسيان و ارتكاب الأخطاء .

ويقدر معدل الإنتاج المرفوض لدى موظف معين كالتالي:

**معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لجودتها/ العدد الكلي للوحدات المنتجة**

<sup>141</sup> محمود فتحي عكاشة ، (مرجع سابق) ، ص116.

<sup>142</sup> محمود فتحي عكاشة ، (مرجع سابق) ، ص117.

<sup>143</sup> نفس المرجع ، ص118.

<sup>144</sup> نفس المرجع ، ص117.

## 5. معدل دوران العمل<sup>145</sup>:

يعرف معدل دوران العمل على أنه "التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"، و هذا التغيير يكون نتيجة حالات إحلال و ترك الخدمة في المؤسسة بسبب أحد الظروف التالية:

- الاستقالة من العمل لسبب معين يراه الموظف مبررا كافيا و مقنعا لترك الخدمة داخل المؤسسة.
- فصل الموظف عن العمل من طرف المؤسسة لسبب معين أو عدة أسباب تراها مبررا كافيا و مقنعا يسمح لها بتسريحه و فصله عن عمله.
- الإحالة إلى التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية أو تدهور الحالة الصحية المبكر.

ويحسب معدل دوران العمل بالصيغة التالية:

**معدل دوران العمل = (متوسط عدد العاملين المعينين و التاركين للعمل خلال الفترة / متوسط عدد**

**العاملين خلال الفترة) × 100%**

**متوسط عدد العاملين المعينين = (متوسط عدد العاملين المعينين خلال الفترة / متوسط عدد العاملين**

**خلال الفترة) × 100%**

كما يحسب متوسط عدد العاملين التاركين للخدمة كالتالي:

**متوسط عدد العاملين التاركين = (متوسط عدد العاملين التاركين للخدمة خلال الفترة / متوسط عدد**

**العاملين خلال الفترة) × 100%**

و يحسب متوسط عدد العاملين خلال الفترة كالتالي :

**متوسط عدد العاملين خلال الفترة = (عدد العاملين في أول المدة + عدد العاملين في آخر المدة) / 2**

أما عن النسبة المتعارف عليها التي يمكن من خلالها معرفة مستوى الرضا الوظيفي هي نسبة 5% ، فإذا زاد المعدل عن 5% في كلا من معدل الغياب أو معدل دوران العمل أو معدل الإنتاج المرفوض ، فهو مؤشر على عدم الرضا و كلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك دليل على حدة الشعور بعدم الرضا و الذي يتحول إلى استياء ثم إلى نفور ... و هكذا.

<sup>145</sup> دبون عبد القادر ، سويسي الهواري ، (مرجع سابق) ، ص103 ، ص104.

### المطلب الثاني: طريقة الملاحظة:

تقوم هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين و تصرفاتهم في مكان العمل ، و هي تتطلب ع دقة الملاحظة و الذكاء و النباهة في تحليل و تفسير سلوكيات الموظفين و ردود أفعالهم اتجاه المواقف المختلفة ، و مدى ترابط الظواهر مع بعضها ، لأن ترجمة السلوكيات إلى معلومات ليس بالأمر السهل ، لذلك فمن الأحسن أثناء الاعتماد على هذه الطريقة المكوث لمدة طويلة مع الموظفين للتعود عليهم و معرفة طبائعهم ، بالإضافة إلى جمع معلومات مسبقة عن ظروفهم و طباعهم من طرف الزملاء و المشرف المباشر ، و حتى العائلة و الأصدقاء أن أمكن ذلك، مما يسهل على الباحث تفسير السلوكيات و المواقف المختلفة، إلى جانب ذلك يجب الاستعانة بأخصائيين نفسانيين للإحاطة أكثر بالخلفيات النفسية لمختلف التصرفات و الانفعالات<sup>146</sup>.

### المطلب الثالث: طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام نماذج استطلاع تسمى الاستبيانات، و قد كان لها ظهور مبكر في بحوث الرضا الوظيفي مثل نموذج "بورتز" و نموذج فروم و غيرها من النماذج التي استخدمت مبكرا في هذا المجال.

تحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة تستهدف معرفة آراء العاملين في مجموعة العوامل و المؤثرات المراد دراستها و تحليلها، و يكون مقياس الرضا متدرجا من موافق جدا إلى غير موافق جدا، و تعطي هذه الطريقة نتائج جيدة و معبرة تمكن الباحث من اكتشاف العوامل المباشرة و الغير مباشرة ، و الظاهرة و الخفية التي تؤثر على تغير مستوى الرضا الوظيفي ، و لقد أصبحت هذه الاستبيانات تعالج بطرق آلية متطورة تعتمد على الأساليب الإحصائية و الطرق الكمية ، و هي تعطي مقاربات واضحة بين مختلف العوامل المراد دراستها نو مدى تأثيرها ببعضها البعض و ذلك عن طريق مؤشرات نسبية و دقيقة تتغير بتغير الأجوبة و المقاييس<sup>147</sup>.

لكن مدى نجاح هذه الطريقة في الوصول إلى الأهداف المرجوة من خلالها هو مدى صراحة الموظفين في الإجابة التي يقدمونها ، لأن أي إخفاء أو تشويه للمعلومات سوف يساهم في تشويه النتائج و تضليل الباحث و بالتالي عدم التوصل إلى العوامل و الأسباب الحقيقية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

<sup>146</sup> حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي ، (مرجع سابق) ، ص42.

<sup>147</sup> نفس المرجع ، ص41.

## المطلب الرابع: طرق بناء مقاييس الرضا الوظيفي في طريقة الاستقصاء

تعد طريقة الاستقصاءات من أهم الطرق التي المعتمد عليها في قياس مستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسات ، و تركز هذه على تصميم قوائم و استبيانات تصاغ إما في شكل عبارات خاصة بمختلف جوانب الوظيفة المؤثرة على الرضا الوظيفي و تكون الإجابة عبر اختيار أحد الخانات المتاحة ، أو تصاغ على شكل أسئلة مباشرة توجه للعاملين بهدف الإجابة عنها ، و تجدر الإشارة هنا الى أن العبارات و الأسئلة المختارة تتوقف على لب الموضوع رهن الدراسة ، لأي على الباحث اختيار و انتقاء الأسئلة التي تمكنه من تحليل و تفسير الظاهرة المقصودة.

يعتمد في بناء هذا النوع من مقاييس الرضا الوظيفي على طريقتين رئيسيتين و هما:

### 1. طريقة تقسيم الحاجات لـ "ماسلو" <sup>148</sup>:

تنسب هذه الطريقة للعالم "ماسلو" لأن الأسئلة تدرج فيها تبعا لهرم الحاجات الذي اقترحه "ماسلو" ، بحيث يسأل الموظف عن مدى إشباع المؤسسة لحاجاته تدريجيا ، انطلاقا من الحاجات الفيزيولوجية ، ثم الحاجات الاجتماعية ، إلى حاجات التقدير و الاحترام ، و أخيرا حاجات تحقيق الذات . و من خلال الأجوبة المحصل عليها من طرف كل موظف يمكن للباحث التعرف على مستوى الإشباع و الارضاء الذي يتيح العمل لكل من هذه الحاجات.

### 2. طريقة تقسيم الحوافز (عناصر الرضا الوظيفي) <sup>149</sup>:

تعتمد هذه الطريقة أساسا على مجموعة الحوافز المادية و المعنوية التي سبق و أن تطرقنا إليها في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، بحيث يتم بناء الأسئلة على مجموع الحوافز التي يمكن أن تقدمها أي مؤسسة لموظفيها ، و من خلال الأجوبة المحصلة يمكن التعرف على نظام الحوافز الذي تنتهجه المؤسسة و مدى تأثير الموظفين به، فقد أبدع الباحثين في صياغة أنواع مختلفة من الاستثمارات و طرق جد ذكية في صياغة الأسئلة و المقاييس التي تستخدم في الإجابات ، و فيما يلي سوف نستعرض أشهر طرق تقسيم الحوافز التي قدمها العلماء و المفكرين :

### (1-2) معدلات القياس و الرد على الأسئلة: في هذه الطريقة يقوم الأفراد بالإجابة على الأسئلة

المتعلقة بمشاعرهم و آرائهم اتجاه الوظائف ، البيئة الوظيفية ، السياسة التنظيمية ، صاحب العمل ، نمط الإشراف ،... و غير ذلك مما يستهدفه الباحث في دراسته، و في هذا السياق اقترح العلماء عدة طرق يمكن الاستعانة بها إذا أراد الباحث انتهاج طريقة معدلات القياس و الرد على الأسئلة في دراسته الميدانية ، و فيما يلي شرح لبعض هذه الطرق:

<sup>148</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، (مرجع سابق) ، ص407 ، ص408.  
<sup>149</sup> جلال عبد الحليم ، (مرجع سابق)

**أولاً: الأجددة الوصفية للعمل: (JDI) Job Descriptive index:** في الستينات قام بصياغة هذه الطريقة كل من سميث Smith و كاندل Kendall ، ثم قام بمراجعتها بالزرر Balzer في 1980م ، و تحتوي هذه الطريقة على مجموعة من الأسئلة تستهدف في مجملها خمسة جوانب لها الدور الفعال في التأثير على مستويات الرضا الوظيفي و هي(العمل نفسه ،فرص الترقية، الأجر ،الإشراف ،الزملاء)

**ثانياً: قائمة استقصاء جامعة مينسوتا (Le Minnesota Satisfaction questionnaire)** في 1967م قام كل من وايس Weiss ،دافيس Davis ،أنقلاند England ، لوفقيست Lofquist بصياغة استبيان يحتوي على عشرين (20) بنداً ، من بينها (استغلال القدرات - التقدم الوظيفي،سياسة المؤسسة و إجراءاتها - زملاء العمل - الأمن الوظيفي - المسؤولية - الانجاز - السلطة - المكافأة - الاستقلالية - التقدير - الإشراف... الخ ) ، و من خلال هذه البنود يتم استقصاء مختلف الظروف و المؤثرات الخاصة بذلك الجانب الوظيفي، بحيث تتم الإجابة باختيار أحد الخانات الخمسة التالية :

راض جداً	راض	محايد	غير راض	غير راض تماماً
----------	-----	-------	---------	----------------

**ثالثاً: المقياس العام للعمل:** في 1989م قام كل من "ايرونسون" Ironson ،سميث Smith ،بول Paul و "جيبسون" Gibson بصياغة طريقة المقياس العام للعمل و الذي يستخدم في مقارنة مستويات الرضا الوظيفي بين عدة وظائف أو عدة مؤسسات ، و يحتوي هذا المقياس على مجموعة كبيرة من البنود المتعلقة بعوامل الرضا الوظيفي.

**رابعاً: المقابلات الشخصية:** في هذه الطريقة يقوم المستقصي بالحصول على الأجوبة بطريقة شفوية من طرف الموظف ، بحيث يجلس الموظف وجها لوجه أمام المستقصي و يجيب على أسئلته بطريقة شفوية دون مقاييس أو قيود للإجابات، و يشترط أثناء ممارسة هذه الطريقة أن يكون الموظف في مكان يشعر فيه بالراحة و حرية الكلام لكي يتمكن الباحث من الحصول على أجوبة واضحة و صريحة ، لكن هذه الطريقة تتطلب اختصاصيين و خبراء يستطيعون تحليل و تفسير الأجوبة بدقة ، إذ لا يمكن الاعتماد على تفسير عشوائي و تلقائي من طرف الباحث يراه هو صحيحاً من وجهة نظره.

**خامسا: طريقة الفواصل المتساوية L'Echelle de Thurstone** : في 1928م قام "ثورستن" بصياغة هذه الطريقة ، و التي يتم فيها طرح مجموعة من الجمل التي تعبر عن حالة الموظف في مختلف الأوضاع و الظروف المهنية، و تبدأ هذه العبارات من أقوى الاتجاهات الايجابية (مثلا أنا مرتاح جدا في عملي ،أو : أنا أحب أن أؤدي واجبي على أكمل وجه...) ثم تنتهي بأقوى الاتجاهات السلبية (مثلا أنا أكره جدا عملي ، أو وظيفتي لا تتناسب تماما مع قدراتي) ، و تكون الإجابة في هذه الطريقة إما بـ **موافق** أو **غير موافق**.

**سادسا: طريقة التدرج التجميعي لـ "ليكرت"<sup>150</sup>**: في 1954م قام "رنسيس ليكرت" Rensis Likert بصياغة هذه الطريقة الفريدة و التي تحتوي على مجموعة من العبارات تشير إلى جوانب معينة من خصائص الوظيفة (مثلا جانب التنظيم ، جانب محتوى الوظيفة ، جانب البيئة الوظيفية ،... الخ) ، و تكون الإجابة في هذه الطريقة باختيار أحد الخانات التالية :

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

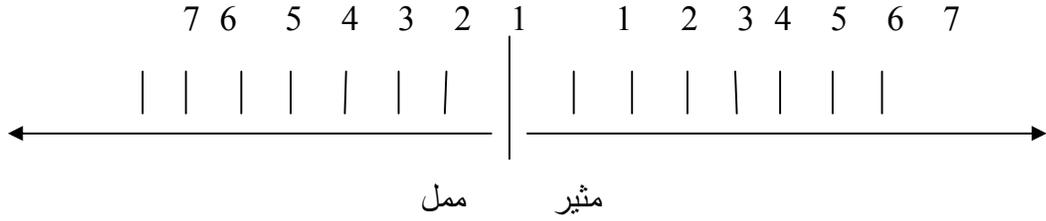
**أوافق بشدة      أوافق      غير متأكد      لا أوافق      لا أوافق أبدا**

و بتجميع الدرجات التي حصل عليها الموظف يمكن التعرف على المستوى العام لرضاه الوظيفي.

**سابعا: طريقة الفروق ذات الدلالة لـ "أوزجود" و زملاؤه<sup>151</sup> osgood et al.** : في 1957م قدم أوزجود طريقة أكثر تطورا و دلالة على مستوى الرضا أو عدم الرضا و ذلك من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية و التي يقابلها جانب من جوانب الوظيفة (محتوى الوظيفة ،نمط الإشراف ، وسائل العمل ، و يحتوي المقياس على... الخ) ، و يحتوي هذا المقياس على سلمين متعارضين الاتجاه بحيث يشير الاتجاه الأول إلى الجانب الايجابي و الثاني إلى الجانب السلبي ، و بينهما سلم من الأرقام التصاعدي التي يعبر بها الموظف عن درجة شعوره اتجاه ذلك الجانب الوظيفي، يكون المقياس على النحو الآتي :

<sup>150</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، (مرجع سابق) ، ص410.

<sup>151</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة.



و بتجميع الدرجات لكل من المقاييس الجزئية يتمكن المستقصي من التعرف على درجة الرضا عن كل جانب من جوانب الوظيفة ، وكذلك درجة الرضا العام عن الوظيفة بتجميع درجات جميع الجوانب الجزئية.

**ثامنا: طريقة الوقائع الحرجة لـ"هيرزبرغ" Herzberg<sup>152</sup> :** في 1959م قام "هيرزبرغ"

بابتكار طريقة استقصائية بسيطة جدا ، و أكثر فعالية من سابقتها ،بحيث تركز هذه الطريقة على سؤالين فقط يوجههما المستقصي للموظف و هما :

**السؤال الأول:** حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية ( شهر، سنة، 03 سنوات... الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

**السؤال الثاني:** حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

و بعد الحصول على الأجوبة من كل موظف ، يتم تجميع هذه البيانات و فرزها و تبويبها ثم تترجم إلى أرقام إحصائية يتم من خلالها التعرف على مستوى شعور الفرد بالرضا الوظيفي أو عدمه.

بالطبع هذه طريقة جيدة و ذكية ، لكن يتوقف نجاحها على مدى تجاوب الموظف مع الأسئلة المطروحة عليه ، و مدى صدقه و جديته في تقديم الأجوبة و التفسيرات.

## الخاتمة :

لقد أكدت النتائج التي حققتها الدراسات الحديثة الدور الفاعل الذي يلعبه المورد البشري في دفع قوى المؤسسة باعتباره أحد المحركات الأساسية لجميع مواردها ، و قد تصدر موضوع الرضا الوظيفي قائمة الأبحاث التي اهتمت بتوسيع أبعاد الفكر الإداري و ظهر ما يسمى بعلم النفس الصناعي و السلوك

<sup>152</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، (مرجع سابق) ،ص410.

التنظيمي الذي استهدف التعمق في دراسة مفهومه و اكتشاف العوامل المختلفة التي بإمكانها التأثير عليه كما رأينا في نموذج كلارك و نموذج دوغيو اللذان اخترناهما للتعمق أكثر في توضيح و تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بشكل مفصل أكثر.

لقد اكتشفنا من خلال هذا الفصل سلسلة طويلة من المتغيرات المتشابكة و المتداخلة التي لم نكن نتوقع أن لها علاقة بتغير مستوى هذا الأخير مثل الظروف الخاصة التي يعيشها الفرد خارج مكان العمل ، العوامل الشخصية أو الداخلية كالسن ، الجنس ، الحالة العائلية ،المستوى الثقافي، الحالة الاجتماعية و القرابة العائلية لصاحب العمل بالإضافة الى التعمق أكثر في العوامل التي سبق أن تطرقنا اليها في الفصل الأول من خلال النظريات التي درسناها كالأجرة ،فرص الترقية ،الاستقلالية و غيرها من المؤثرات التي تكون المؤسسة مسؤولة عن توفيرها أو عدم توفيرها لشاغليها.

كما توصلنا الى فكرة مهمة جدا و هي أن دراسة الرضا الوظيفي ليست هدفا في حد ذاته و انما هي غاية يستهدف من خلالها ترقية الأداء عن طريق رفع مستويات الرضا الوظيفي ، و هذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثالث و الذي سوف نحاول من خلاله توضيح العلاقة الايجابية التي تربط تغيرات الرضا الوظيفي بمعدلات الأداء ، بالإضافة الى بعض العوامل الأخرى التي لها أيضا علاقة مباشرة بتغير هذا الأخير.

و يعود السبب الى دراسة البناء النظري للرضا الوظيفي بصورة تفصيلية أكثر الى كونه طرف مؤثر ، أو متغير سببي في العلاقة التي تربطه بالأداء و التي نريد اثباتها من خلال هذا البحث ، و من ثم سوف ننتقل الى تقديم بعض المفاهيم عن الأداء بصورة أقل تفصيلا و تعمقا ، كون هذا الأخير يعتبر طرف متأثر أو متغير تابع ، في علاقته الرضا الوظيفي بالأداء.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء و علاقته بالرضا الوظيفي

المبحث الثالث : مراحل بناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي

### مقدمة:

من أهم المقاييس التي تستند إليها المنظمة في الاطلاع الدوري على مدى كفاءتها و فاعليتها هي مؤشرات الإنتاج و الإنتاجية ، كمية و نوعية و حجم المخرجات السلعية أو الخدمية، و كل هذه المقاييس تدور حول محور واحد و ترسو على قاعدة واحدة إلى و هي مستوى الأداء الفردي لكل موظف أو

مسؤول ، و بناء على ذلك يمكن القول أن كفاءة الأداء الفردي هو الخلية الجزئية التي تبنى بها كفاءة المؤسسة الكلية ، لذلك سوف نسلط الضوء في الفصل التالي على بعض المتغيرات الأخرى التي بإمكانها التأثير على تغير معدلات الأداء.

فالرضا الوظيفي لا يعد المحرك الوحيد للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المتميز و إنما يتعرض هذا الأخير إلى مجموعة من المتغيرات القادرة على تحريك معدلاته بشكل جد فعال إما برفعها و الارتقاء بها إلى أعلى الدرجات و إما بتقهقرها و تراجعها إلى أدنى المستويات، و على ضوء ذلك فلا بد على أي مؤسسة تسعى إلى تحسين كفاءتها و فاعليتها أن تدرك جيدا هذه المؤثرات من أجل استثمارها في تحريك القوى الكامنة لدى الأفراد و دفعها في المسار الذي يخدم أهدافها و مصالحها.

و في هذا الفصل سوف نتناول ما يلي :

**في المبحث الأول نتناول مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و نستعرض فيه مجموعة من التعريفات التي أتى بها مختلف المفكرين و العلماء ، وكذلك سنتناول أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بنوعها التنظيمية و الذاتية.**

**و في المبحث الثاني نتناول أسس تقييم الأداء و علاقة الأداء بالرضا الوظيفي و نستعرض في هذا المبحث إلى الأسس التي يبنى عليها نجاح عملية تقييم الأداء ، ثم نستعرض العلاقة العكسية بين الرضا و الأداء و التي تعني أثر الرضا الوظيفي على الأداء ثم أثر الأداء على الرضا الوظيفي.**

**ثم في المبحث الثالث نتناول إستراتيجية "لين" و "ليس" لتنمية الرضا الوظيفي و نستعرض فيها أهم النظم التحفيزية و الخطط التي يجب أن تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية الرضا الوظيفي لدى الأفراد.**

**و أخيرا في المبحث الرابع : مراحل بناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي و نتناول فيه بعض الأسس و المبادئ التي تبنى عليها إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي ، و ذلك ابتداء من مراحل تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و مدى تأثيرها على رضا الموظفين ، ثم مراحل توصيف الوظائف و الموظفين و تقييم الأداء ، و مرورا بمرحل الاستقطاب و الاختيار و التعيين بالنسبة للعاملين الجدد ، أو النقل و الترقية بالنسبة للعمال القدامى ، ثم مراحل التدريب و التنمية و تطوير المهارات و القدرات ، و انتهاء بمرحلة بناء نظام الحوافز الفعال، ثم بعد ذلك نعود من جديد إلى تقييم الأداء بعد تطبيق جميع مراحل الخطة التنموية و تحديد الثغرات و الانحرافات التي ظهرت في النتائج الفعلية و النتائج المتوقعة.**

## **المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه**

### **المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي**

تختلف مفاهيم الأداء باختلاف مجالاتها فالإنسان يمكن أن يؤدي أدوارا كثيرة في شتى المجالات و الأماكن ، لكن أكثر ما يهمننا هو الأداء الوظيفي .

من الواضح أن مصطلح الأداء الوظيفي له مفهوم بسيط و معقد في آن واحد ، فهو بسيط عندما نختزله في مستوى الإنتاجية أو المردودية التي يقدمها الفرد في وظيفته ، و يكون معقدا إذا اعتبرناه متغير مرن جدا يرتبط بمجموعة من العوامل المحيطة به و المؤثرة فيه ، فمفهوم الأداء يختلف باختلاف المدخل الذي جاء منه ، و طبيعة العلم الذي يعرف من خلاله ، فقد يعتبره بعض علماء النفس كرد فعل ناتج عن عدة مؤثرات خارجية و داخلية ، و قد يراه علم الإدارة أنه عبارة عن سلوك موجه أو مستوى معين من المجهود يلتزم به الموظف داخل المنظمة من أجل الحصول على عائد متفق عليه مسبقا .

يعرف "عبد الباري" و "زهير" الأداء على أنه : "الأداء هو ما يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد من أعمال و أنشطة ترتبط بوظيفة أو مهمة معينة ، و هو نتيجة لجهد قام ببذله الفرد أو مجموعة الأفراد لإنجاز عمل أو مهمة ، و قد يكون ذلك بطرق و أساليب بسيطة أو معقدة ، و قد يتعاون في الأداء باستخدام أدوات أو أجهزة أو استخدام أعضاء الجسم المختلفة"<sup>153</sup>.

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>154</sup> . كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث تداخل بين الجهد والأداء ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فمثلا قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجة منخفضة وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما يكون الأداء منخفضا<sup>155</sup> .

ويمكن القول بأن "الأداء هو سلوك يعبر فيه الفرد عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بالشكل الذي يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب"<sup>156</sup>

و فيما يلي سوف نستعرض كذلك بعض التعريفات التي قدمها مجموعة من المفكرين و الباحثين في هذا المجال<sup>157</sup>:

(1) تعريف "أندرو" Andrewd: الأداء الوظيفي هو تفاعل لسلوك الموظف ، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف داخل المؤسسة.

---

<sup>153</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ص76 .  
<sup>154</sup> أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، (مرجع سابق) ، ص25 .  
<sup>155</sup> رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة جامعة الإسكندرية ، 2000 ، ص209 .  
<sup>156</sup> سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات  
09 مارس 2005 ، ورقلة ، الجزائر ، -، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ص36 .  
<sup>157</sup> عبد الله حمد محمد الجاساسي ، دراسة بعنوان: أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010 ، 2011 ، ص104 .

(2) تعريف "هاينز" haynes: الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

(3) تعريف توماس "جيلبرت" thomas gilbert: يختلف مفهوم السلوك عن الأداء و الانجاز ، فالسلوك هو كل تصرفات الأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها ، أما الانجاز فهو الناتج المحصل عليه من تلك الأعمال بعد التوقف ، لكن الأداء فهو الناتج الذي يتحقق بعد المزج و التفاعل الذي يحصل بين السلوك و الانجاز معا .

(4) تعريف "المير" Almer: الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

(5) تعريف "فريد" Fred<sup>158</sup>: هي تلك التغييرات التي يحدثها الفرد في بيئته نتيجة لسلوك أو نشاط قام به .

إن مفهوم الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد ، لكونه يقاس أولاً بالكفاءات و الخبرات و المهارات التي يمتلكها كل موظف ، و مدى الاجتهاد و المثابرة ، و الجدية في استغلال هذه المؤهلات بالقدر الكافي الذي يحقق الأهداف و المصالح التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلاله ثانياً ، و ليس ذلك فحسب بل أن مستوى الأداء يقاس أيضا بسلوك الموظف و أخلاقياته داخل مكان العمل ، و مدى الانضباط و الالتزام بساعات العمل و استثمارها في خدمة مؤسسته ، بل و يتعدى مفهوم الأداء إلى مقدار المبادرات الشخصية نحو التطوير و التنمية الذاتية ، بمعنى مدى سعي لموظف إلى تطوير مهاراته و تنمية قدراته التي تمكنه من اكتساب معارف و أساليب جديدة ، تساعد على التمرس في العمل و تحسين الجودة في الأداء<sup>159</sup> .

كما أن الإبداعات الفكرية و العملية التي يقدمها الفرد من أجل خدمة مؤسسته ، و مدى فاعليته في الاجتماعات و النقاشات التي تدور حول شؤون المؤسسة يعد أيضا من ضمن الأداء الذي يخدم المستويات العليا و العقول المفكرة التي تسهر على سير الأعمال و رسم الخطط و الاستراتيجيات التي تمكن من تنمية و توسيع أرباحها و حصصها بالأسواق<sup>160</sup> .

كما أن مفهوم الأداء داخل المؤسسة يرتبط بجودة و مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد سواء كان ذلك في شكل أداء خدماتي لكون المؤسسة خدمية ، أو في شكل أداء إنتاجي لكون المؤسسة إنتاجية ، فالمؤسسة

<sup>158</sup> دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن الجبهان ، علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض دراسة ميدانية ، مذكرة ماجستير ، 2009، ص41. على الموقع:

[http://www.aoademy.org/docs/master\\_degree\\_letter\\_by\\_dena\\_sulyman\\_abdul\\_rahman\\_al\\_jabhan\\_1\\_1\\_2032010.doc](http://www.aoademy.org/docs/master_degree_letter_by_dena_sulyman_abdul_rahman_al_jabhan_1_1_2032010.doc)

<sup>159</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر عمان ، 1999 ، ص242.

<sup>160</sup>

تسعى دائما للحصول على أداء ذو مستوى رفيع و الذي هو نتاج التفاعل بين عنصرين مهمين هما الكفاية و الفعالية بحيث و يمكن تلخيص معادلة جودة الأداء في الشكل التالي :

$$\text{الأداء} = \text{الكفاية} \times \text{الفعالية}$$

**أولاً:** الكفاية :حسن استخدام الموارد و الاقتصاد في النفقات.

**ثانياً:** الفعالية : تحقيق الأداء ذو المستوى الرفيع (الجودة ، الإتقان ، النوعية الجيدة)<sup>161</sup>.

### **المطلب الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي:**

لا شك أن الصراعات و التناقضات بين احتياجات العاملين و أهدافهم و الأهداف التنظيمية ، يؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد و سلوكياتهم ، و يساهم في تقلص مردودية المؤسسة و أرباحها بالشكل الذي يجعلها عرضة لأخطار و تهديدات المنافسين ، و فيما يلي نلقي الضوء على بعض العوامل التنظيمية التي تساهم في تدني مستويات الأداء<sup>162</sup> :

#### **1. عدم وضوح الأدوار و المسؤوليات :**

إن غياب البيانات و اللوائح التفصيلية التي توضح دور الفرد داخل المؤسسة و مستوى الأداء المطلوب منه ، و الأجال و الجودة التي تستحق التميز و المكافأة يجعل الموظف ذو الأداء الجيد يتساوى مع الموظف ذو الأداء الرديء ، الأمر الذي يضعف مستوى الحماس و المردودية لدى الموظفين ذوي الأداء المتميز لمساواتهم بغيرهم من ذوي الأداء العادي أو الرديء .

#### **2. عدم وجود معايير دقيقة لتقييم الأداء :**

يعد تقييم أداء العاملين وظيفة جوهرية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهو الأداة التي من خلالها يتم قياس جودة العمل سواء بصورة فردية أو بصورة جماعية من أجل تطوير و تنمية نقاط القوة لدى الأفراد ، و إحجام نقاط الضعف و معالجتها عن طريق التدريب و التحفيز و تطوير المهارات . لكن إذا لم تتم عملية تقييم الأداء بشكل دقيق و بكفاءة عالية ، فسوف تكون النتيجة عكس الغاية فالتساهل و اللين مثلا أو التشدد و الصرامة المفرطة أثناء عمليات التقييم يؤثر على الأداء ، بحيث نجد بعض المديرين يميلون إلى التساهل و التسامح مع الجميع و ذلك بإعطاء درجات عالية للجميع ، بالشكل الذي يتساوى فيه المجد و المهمل ، وذلك يضعف همة الأفراد و عزمهم ، و يزيد من تكاسل و إهمال المهملين . كما نجد نوعا آخر من المدراء و هم الذين يتميزون بالصرامة و الدقة المبالغ فيها أثناء عمليات التقييم ، و عدم تقبل المبررات و الأعذار سواء كانت صحيحة أو كاذبة ، مما يؤثر على معنويات الأفراد ، و يؤثر فيهم شعورا بالكراهية لمدير المؤسسة و للمؤسسة ذاتها . كما أن استخدام

<sup>161</sup> عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (مرجع سابق) ، ص78.  
<sup>162</sup> دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن الجبهان ، (مرجع سابق) ، ص43 ، ص44.

المنظمة لنموذج واحد لتقييم أداء العاملين بها ، دون مراعاة المستويات الوظيفية و القدرات الحقيقية المتاحة لكل فرد ، يؤثر بشكل سلبي جدا على نتائج التقييم .

### 3. غياب أنظمة التحفيز الفعالة :

تعتبر المحفزات المادية و المعنوية الفعالة أقرب سبيل للوصول إلى الأداء المتميز ، فكلما ارتبط مستوى الأداء بالترقيات و العلاوات و المكافآت و التقديرات ...كلما زادت كمية و جودة الأداء ، و كلما غابت أنظمة التحفيز و ضعفت فاعليتها ، كلما تهاوت مستويات الأداء و تدنت

### 4. مشكلات الرضا الوظيفي :

يتأثر الأداء بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، بحيث لا يوجد سلوك أو تصرف إلا و تكمن وراءه حالة نفسية تحده و تتحكم فيه ، ويعتبر الرضا الوظيفي إحساس و شعور يختلج الفرد أثناء ممارسته لعمله ، فإما أن يكون راضيا و متفائلا بعمله و مقبلا عليه بروح عالية و حماس يكفي لتقديم مستوى جيد من الأداء ، و إما أن يكون تعيسا و محبطا و مقبلا على عمله بمعنويات منخفضة تمنعه من تأدية عمله بالشكل المطلوب.

### 5. عدم الاشتراك في صنع القرارات و الأهداف :

تتبع بعض المؤسسات سياسة تهميش الموظفين ، و عدم إشراكهم في صنع القرارات التي تتعلق بشؤونهم داخل مجال العمل ، و القرارات الخاصة بالمستويات العليا مثل الأهداف و الخطط الإستراتيجية و التي تمس الموظف من جهة أو من أخرى ، فهي بذلك تضعف من إقبال الموظف على مؤسسته و على عمله ، و تساهم في القضاء على مشاعر الانتماء و روح الولاء لديه.

### 6. التسبب الإداري :

تؤدي مشاكل التسيير إلى تضارب الأدوار و المسؤوليات ، و إهمال الوقت و الجهد في أعمال غير منتجة : فالمراقب مثلا إذا لم يقوم بدوره على أكمل وجه فهو بذلك يساهم في انتشار الغش و الاختلاس و إهمال الموظفين لوظائف و مسؤولياتهم ، فجودة نظم الإشراف و القيادة و الرقابة السائدة في المؤسسة تؤثر بشكل مباشر و سريع على مستويات الأداء لدى العمال .

على العموم تؤدي هذه المظاهر و غيرها إلى انخفاض مستويات الأداء و المردودية ، مما يؤثر سلبا على أرباح المؤسسة و قدراتها التنافسية داخل الأسواق ، بسبب رداءة جودة الإنتاج أو عدم وصول كميات الإنتاج المطلوبة في الأجل المحددة.

### المطلب الثالث: العوامل الشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بالعوامل الشخصية للأفراد من جهة ، كما يتأثر بسياسة المؤسسة و نمط التسيير من جهة أخرى ، أما عن العوامل الشخصية أو النفسية فسوف نحاول توضيحها من خلال نموذج "كامبل" الثماني الأبعاد للأداء الوظيفي 1990 ، الذي أبرز من خلاله أهم العوامل النفسية

المؤثرة على الأداء ، و هو يرى أنها عوامل قياسية تنطبق على كل موظف و تؤثر بقدر معين على مستوى أدائه ، و على هذا فان "كاميل" يعتقد أن كل فرد داخل المؤسسة يجب أن يتوفر على المواصفات و المؤهلات التي تحددها العوامل الثمانية التي اقترحها ، و هي كالتالي<sup>163</sup> :

### 1. الكفاءات الموجهة للمهام الخاصة:

تتطلب بعض الوظائف كفاءات متخصصة تتوفر على تكوين قوي و خبرات عالية حول طريقة انجاز المهام التي سوف توكل إليهم مثل اختصاصات الهندسة أو الاختصاص الطبي أو الجراحي و غيرها من المهام التي تتطلب اختصاص قوي و معلومات دقيقة تمكنه من ممارسة المهنة المعنية على أكمل وجه ، و تحقيق مستويات عالية من النجاح

### 2. الكفاءات الموجهة للمهام غير الخاصة:

يتعلق ذلك بالوظائف التي تتطلب معارف متنوعة و مهارات مختلفة ، فمن الضروري أن يتمتع الأفراد الذين يشغلون مثل هذه الوظائف بقدرة عالية على تطوير مهاراتهم في عدة مهام و أنشطة ، و أن يتمتعوا بمرونة عملية كبيرة ، و قدرة فائقة على التأقلم مع الظروف المتغيرة و الأوضاع المختلفة مثل أعمال التركيب و التفكيك ، الصيانة و الصلاح ، أعمال التنظيف ... الخ.

### 3. القدرة على التواصل الكتابي و الشفهي :

تتطلب بعض المهام أشخاصا يتمتعون بقدرة فائقة على التواصل مع الآخرين بصورة واضحة و فعالة ، بحيث يجعلون المستمع أو القارئ يفتنح بأفكارهم و يثق بها ، فطلاقة التعبير و فن التأثير على الآخرين يأتي على مستوى كبير من الشفافية ، و المعرفة المكتسبة من مختلف العلوم ، بالتكامل مع الموهبة الفطرية و الميول الشخصي لجلب مسامح و انتباه الآخرين ، و مثل هؤلاء الكفاءات يحققون مستويات عالية من الأداء في مهام الإشراف و التوجيه و القيادة

### 4. المجهود في العمل:

يعد الموظف الكسول و البطيء الحركة مورد خسارة بالنسبة للمؤسسة خاصة التي تتطلب أعمالها السرعة و الخفة في الانجاز، لأن الوقت و الجهد الضائع في متمرسة الأعمال يشكل عبئا كبيرا على تكاليف المؤسسة ، وبالتراكم يثقل العبء ليشكل خسارة واضحة للمؤسسة ، لذلك فالصحة الجيدة و القدرات العضلية و الذهنية اللازمة في الشخص الذي يشغل الوظيفة يعد أمرا ضروريا من أجل انجاز المهام و الأنشطة التي تتطلبها الوظيفة ، بنشاط و حيوية يكفيان لتحقيق الأداء الفعال الذي يزيد من أرباح المؤسسة و يضاعفها.

163 Brigitte Charles-Pauvers, NathalieCommeiras, Dominique Peyrat-Guillard etPatrice Roussel,  
Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche  
Septembre 2006, LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UTI Université des Sciences Sociales ,  
p04

## 5. الأخلاق الحسنة:

تعد الأخلاق الحسنة و السمعة الراقية من أهم المواصفات التي يجب أن يتحلى بها كل موظف مهما تدنى أو ارتقى مستواه المهني ، ذلك لأن الموظف الذي يتحلى بالأدب و الأخلاق العالية و الضمير الحي ، يعمل دائما بجد و التزام دون الالتفات للمشاكل و العراقيل وتضخيمها ، و عادة ما يتجنب الوقوع في التصرفات السلبية و المسيئة مثل الغش و الاختلاس و التبذير، أو التباطؤ في انجاز المهام ، بالإضافة إلى كثرة الشكاوي و التمارض و الغيابات ، و التي تضعف من مردوديته و مستوى أدائه .

## 6. القدرة على الاندماج في المجموعة:

تعد قدرة الشخص على التعايش و التفاهم مع زملائه من أهم شروط بناء فريق العمل الفعال ، لأن العمل الجماعي يتطلب روح عالية من الألفة و التعاون و تبادل الأفكار والخبرات .

## 7. الإشراف:

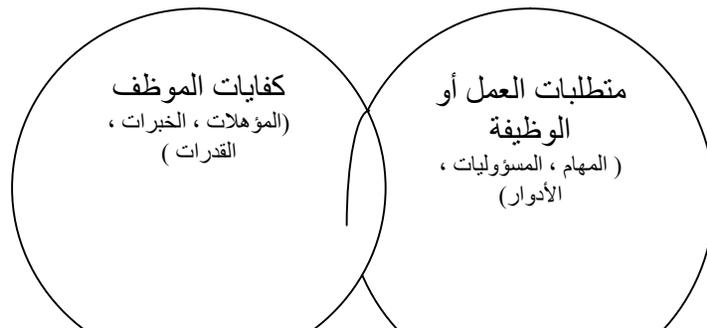
لا شك أن تبني دور الإشراف و التوجيه داخل المؤسسة ، يبدأ مناصبا سهلا و راقيا ، لكن في الواقع فهو عمل صعب جدا يتطلب مزيجا كبيرا من العلم و الخبرة الشخصية ، إلى جانب فن الإقناع و التأثير في المرؤوسين.

## 8. التسيير و الإدارة:

يتطلب تسيير موارد المؤسسة و إدارتها سواء كانت موارد بشرية ، أو مادية أو مالية ، أيا كانت تتطلب أفراد يتوفرون على درجة ذكاء مرتفعة ، و نباهة عالية تمكنهم من التصرف بحكمة في المواقف المختلفة ، و سرعة اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحرجة ، بالإضافة إلى الخبرات الطويلة و المهارات الإدارية العالية ، و كل ذلك ضروري من أجل التمكن من صيانة موارد المؤسسة و تنميتها ، و إنجاح أهداف المؤسسة و مخططاتها. بشكل عام ، فإن هذه العوامل عوامل ذاتية يجب أن تتوفر في الفرد قبل أن يعين في الوظيفة المخولة إليه، إذ يمكن اعتبارها مجموعة متكاملة من شروط الاستقطاب التي تحدد المؤسسة بعد تحليل شامل للوظيفة و متطلباتها ، ثم تحدد بعد ذلك متطلبات الموظف الذي سوف يشغلها من أجل تحديد الأداء المطلوب ما لم تتبنى المؤسسة إدارة فعالة للموارد البشرية ، و نظم تحفيزية متطورة تمكنها من استغلال قدرات و مواهب الأفراد على أحسن وجه .

و الشكل التالي يوضح نموذج للعوامل التي تنتج الأداء الفعال لعمل ما.

### الشكل (1-3) نموذج يبين العوامل التي تنتج الأداء الفعال لعمل ما





المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (مرجع سابق) ، ص306.

يبين لنا هذا النموذج أن الأداء الفعال يجب أن يرتكز على ثلاث أسس رئيسية و مهمة جدا ، فلا بد من التوفيق بين متطلبات الوظيفة و كفايات الموظف ، فكما ذكرنا سابقا أنه إذا لم يكن الموظف غير قادر على تحمل أعباء وظيفته و مسؤولياتها أو على العكس إذا لم يكن محتوى الوظيفة يشبع طموحات الفرد يشعر أنه يحقق ذاته فيها و يفرغ كل قدراته و طاقاته الذهنية و العضلية ، فان ذلك سوف يؤدي إلى ضعف مستوى أدائه و تدهوره ، و الأساس الثالث الذي لا يقل أهمية عن سابقه ألا و هو دور المؤسسة في التنسيق بين هذين العنصرين و الذي يتمثل في خلق الجو الملائم الذي يساهم في تحقيق الأداء الفعال.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء و علاقته بالرضا الوظيفي

### المطلب الأول : تقييم الأداء الوظيفي:

يعرف "بيتش" beach تقييم الأداء الوظيفي على أنه<sup>164</sup> " العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية و بحث إمكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل " و بالتالي فان عملية تقييم الأداء تسعى إلى معرفة نقاط القوة و الضعف للأداء الفردي أو الجماعي في فترة معينة ، من خلال و سائل و إجراءات منظمة يتكفل المسؤولون بالتخطيط و الترتيب لها مسبقا من أجل الحصول على نتائج دقيقة و فعالة .

و يرى "دافيس" و "ويرتر" davis و werther أن تقييم الأداء يعبر عن<sup>165</sup> "العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي و السلوكي للعاملين بها و التي من خلال ممارستها بدقة يتمكن

<sup>164</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص258.  
<sup>165</sup> نفس المرجع ، ص259.

العاملون و المديرون و إدارة الموارد البشرية و إدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات و جهودات الأفراد موجهة نحو غايات و أهداف المنظمة ". .

و يشير كل من "فودل" و "هول" Goodale et Hall إلى تقييم الأداء على أنه<sup>166</sup> " يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بها و محاولة تنمية و تطوير هذا الأداء".

### 1. مراحل تقييم الأداء:

إن عملية التقييم هي عملية إستراتيجية تخدم الأهداف البعيدة المدى التي تسعى المؤسسة للوصول إليها ، لذلك فمن الضروري أن تتشارك جميع الإدارات بالتعاون مع الخبراء و المستشارين من أجل تصميم النظام المناسب للتقييم و تطويره و العناية بكل مرحلة من مراحلها ، ابتداء من وضع الأهداف الاستراتيجية و تحديد مستوى الأداء و النتائج المراد تحقيقها في المدى البعيد ، ثم بعد ذلك وضع الأهداف التكتيكية كالتغييرات التي سوف تجريها المؤسسة بعد عملية التقييم مثل قرارات النقل أو الترقية أو التسريح ، أو برامج التدريب أو أنظمة التحفيز أو القرارات الخاصة بتغيير الأجور ... الخ<sup>167</sup> . و انتهاء بوضع الأهداف التنموية التي تعتبر نقطة وصل بين عملية تقييم الأداء و تحقق الأهداف الإستراتيجية السالفة الذكر ، و تتمثل في تخطيط الطرق و الآليات التي يجب تطبيقها من أجل تدريب العاملين و تحفيزهم و تطوير قدراتهم و مهاراتهم كل حسب احتياجاته ، و يتم ذلك بعد التحليل الدقيق لنتائج التقييم و تحديد الفجوات و نقاط الضعف التي تحول دون الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة<sup>168</sup> .

### 2. معايير تقييم الأداء:

غالبا ما تلجأ السلطات العليا عند القيام بعمليات التقييم إلى الرئيس أو المشرف المباشر على الموظفين ، لأنه يعد بمثابة المرأة التي تعكس انجازات و سلوكيات و مشاكل العاملين إلى السلطات العليا ، باعتباره الأكثر قربا و معرفتا بقدراتهم و مهاراتهم ، و الأكثر اطلاعا على الظروف التي يعملون بها و العقبات التي يواجهونها أثناء ممارسة وظائفهم ، لكن في واقع الأمر ليس كل المدراء و المشرفين يتبعون الأساليب السليمة و الأخلاقية في عمليات التقييم، فهناك صنف من المقيمين يقومون بتصرفات مسيئة لمشاعر الموظفين و مشوهة لمصداقية و عدالة عملية التقييم ، فمثلا تجد بعض المدراء يقيمون العمال على أسس شخصية ليس لها صلة بالانجاز أو الأداء مثل القرابة العائلية أو الصداقة، أو على أساس مقدار الرشاوي و الهدايا التي يتلقاها من الموظفين، أو بعض المواقف السلبية التي تحدث أحيانا بين المدير و الموظف و التي تخلق كرها و حساسية بينهما إلى الأبد ، فهذه التحيزات الشخصية ، يجب

<sup>166</sup> عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (مرجع سابق) ، ص260.

<sup>167</sup> نفس المرجع ، ص79.

<sup>168</sup> عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (مرجع سابق) ، ص259 ، ص260.

أن لا تأخذ دورها أثناء تقييم العاملين و الا فقدت هذه العملية مصداقيتها و فعاليتها في خدمة أهداف المؤسسة ، فعملية تقييم الأداء لا تأخذ عدالتها و مصداقيتها إذا لم تراعي ظروف العاملين و صعوبات العمل ، و هي بذلك تكون ظالمة و مقصرة بحقهم ، و تساهم بطريقة غير مباشرة في تثبيط و إحباط الموظفين ، و كبت قدراتهم و إبداعاتهم التي يمكن أن تكون بمثابة سلم النجاح و النمو الذي تسعى المؤسسة تسلكه و الوصول إلى قمته<sup>169</sup>.

و تجنبنا لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى الاستعانة بتقييمات زملاء العمل باعتبارهم أكثر انسجاما و تعاطفا مع الموظف و أدرى بظروف و خصائص الوظيفة من غيرهم ، و ذلك من اجل تدعيم و إثبات تقييمات الرئيس و جعلها أكثر عدالة و مصداقية ، كما و قد تتبنى بعض المؤسسات طرقا أكثر ذكاء و تفاعلا مع الموظفين ، و ذلك بجعلهم يقيمون الرؤساء و المديرين المشرفين عليهم ، من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في عملهم ، و مدى اجتهادهم في توجيه و إرشاد العاملين و مساهمتهم في حل المشاكل و العراقيل التي يتعرضون لها في حياتهم العملية<sup>170</sup>.

### 3. طرق تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية حيوية و حساسة بالنسبة للمؤسسة ، فهي الأساس الذي ترتكز عليه معظم الخطط و القرارات التي تتخذها ، لذلك فنتائج عمليات التقييم الدورية يجب أن تكون على قدر عال من الدقة و المصداقية من أجل تجنب الوقوع مطب القرارات الخاطئة ، و على هذا فان المؤسسات تعتمد على أكثر من طريقة في عمليات التقييم من أجل تعزيز دقة النتائج و المعلومات المحصل عليها ، و لعل من أهم و أشهر هذه الطرق ما يلي :

**(1-3) الطرق الذاتية لتقييم الأداء:** يعد هذا الصنف من أكثر الطرق شيوعا في مختلف المؤسسات

، و فيما يلي أهم الطرق التي تنتمي إلى هذا الصنف :

**أولا: طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة بشكل كبير على الرئيس المباشر لفريق العمل بالإضافة إلى سجلات الأداء ، فهي تقوم على أساس مبدأ المقارنة أو المفاضلة بين مختلف المرؤوسين ، بحيث يتم اختيار مجموعة من الخصائص أو المعايير التي يتم على أساسها الترتيب التنازلي للأفراد وفقا لمستويات الأداء في كل من هذه المعايير المحددة ، بمعنى

<sup>169</sup> محمد أمين البنهاوي ، إدارة العاملين في المكتبات ، العربي للنشر و التوزيع القاهرة ، 1984 ، ص31 ، ص32 ، ص33.  
<sup>170</sup> أحمد أبو السعود محمد ، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، 2004 ، ص

أنه يتم ترتيب المرؤوسين من أحسن أو أنشط عضو في المجموعة الى غاية أضعف عضو فيهم<sup>171</sup>.

### ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة:

تعتمد هذه الطريقة على أساس مقارنة كل فرد من جماعة العمل مع باقي الأفراد ، و بعد ذلك يتم اختيار الأفضل بين الفردين ، ثم يوضع كل فرد في درجة الترتيب الذي تحصل عليه من قبل ، ثم بعد ذلك يتم جمع عدد المرات التي تحصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل ، و من خلال هذه العملية يتم إعطاء كل فرد مرتبته على أساس المجموع الذي حصل عليه<sup>172</sup>، أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاجها المقيم فتحدد على أساس المعادلة التالية<sup>173</sup>:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = [N(N-1)] / 2$$

ن : تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

تتميز هذه الطريقة بسهولة الاستعمال والفهم و يمكن من خلالها تحديد الأفراد المتميزين بشكل أكثر دقة و موضوعية و لكن ما يعيب هذه الطريقة أنها تصبح في غاية الصعوبة إذا وجد عدد كبير من العاملين إضافة إلى أنها تقتصر إلى جوانب كثيرة من معايير الأداء.

### ثالثاً: طريقة المقاييس المتدرجة:

في هذه الطريقة يتم استخدام مقياس متدرج لكل فرد يحتوي على مجموعة من الصفات أو المعايير التي يتحدد من خلالها مستوى أدائه ، ويقوم المقيم بإعطاء درجة أو نقطة معينة لكل معيار يراه المقيم مناسباً ، و هكذا يتم تجميع كل النقاط التي حصل عليها الفرد ، وهكذا يتم ترتيب الأفراد على أساس هذا المجموع<sup>174</sup> ، والجدول التالي يوضح نموذج لتقييم الأداء وفق طريقة المقاييس المتدرجة يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء الفرد:

### الجدول (1-3) نموذج تقييم الأداء وفق طريقة المقاييس المتدرجة

الصفات	الدرجة
سرعة الأداء	20
جودة الأداء	15
الأخلاق	20
درجة الانسجام مع الفريق	15

<sup>171</sup> مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق عمان الأردن ، 2005 ، ص91.

<sup>172</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص373

<sup>173</sup> نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة

<sup>174</sup> إلياس سالم ، مرجع سابق ، ص64

20	درجة الالتزام بأوقات الحضور و الانصراف
10	درجة القدرة على الإبداع في حل المشاكل
100	المجموع

يتم تصنيف كفاءة الأفراد من خلال تقدير المتوسط الحسابي لكل فرد ، ثم وضع ذلك المتوسط في الفئة المناسبة و سنأخذ المثال السابق لتوضيح كيفية إجراء ذلك:، و ذلك على الشكل التالي<sup>175</sup>:

$$\text{المتوسط الحسابي} = (20 + 15 + 20 + 15 + 20) / 5 = 20$$

بعد تقدير المتوسط الحسابي لكل فرد يتم تصنيفه في الفئة المناسبة على الشكل التالي<sup>176</sup>:

- من 80 إلى 100 : ممتاز
- من 70 إلى 80 : جيد جدا
- من 60 إلى 70 : جيد
- من 50 إلى 60 : مقبول
- أقل من 50 : ضعيف

والجدول التالي يبين بشكل أوضح تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة:

### الجدول (2-3) تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة

الشركة العامة : .....				
إسم الموظف : ..... عنوان الوظيفة : ..... التاريخ : ..... / ..... / .....				
القسم : ..... القائم بالتقييم : .....				
درجات التقييم				
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

<sup>175</sup> نفس المرجع ، ص 65  
<sup>176</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة

					نوعية الأداء
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء
					إتباع التعليمات و الأنظمة
رئيس القسم :..... التاريخ : ...../...../..... التوقيع : .....					
مسؤول إدارة الموارد البشرية : ..... التوقيع : .....					

المصدر: مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اربد الأردن، 2002 ، ص113

**رابعا :طريقة التوزيع الإجباري:** تركز هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي للأفراد ، و التي

تتركز في تقديرات الأداء حول الوسط ، ثم تتدرج ارتفاعا و انخفاضاً طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف<sup>177</sup> ، وذلك استناداً إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي<sup>178</sup> ، و يمكن تصوير التوزيع الإجباري على النحو التالي<sup>179</sup> :

الفئة الأولى % 10 :أداء ضعيف

الفئة الثانية % 20 :أداء أقل من المتوسط.

الفئة الثالثة % 40 :أداء مقبول ( متوسط).

الفئة الرابعة % 20 :أداء جيد.

الفئة الخامسة % 10 :أداء ممتاز.

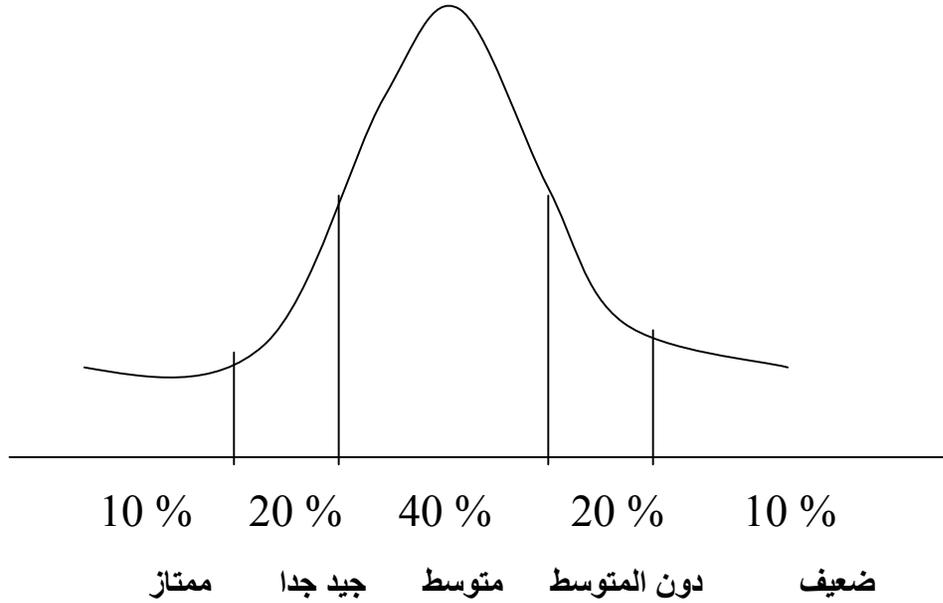
وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما في الشكل التالي:

### الشكل(2-3) نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء الأفراد

<sup>177</sup> مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص93

<sup>178</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص374

<sup>179</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة.



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص374

### 2-3) الطرق الموضوعية لتقييم الأداء:

أولاً: طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة بشكل كبير على الرأي الشخصي للمقيم بحيث يتم اختيار مجموعة من العبارات التي تتحدث عن سلوكيات و أوصاف مختلفة للموظفين و طبعا كلها تدور حول محور الأداء، ثم يوضع مقابل هذه العبارات خاننتين إحداهما تدل على اقتراب الموظف من هذا السلوك أو هذه الصفة و الأخرى تدل على ابتعاد الموظف عنها<sup>180</sup> ، و ما على المقيم إلا أن يختار أحد الخاننتين .

الشكل التالي يمثل نموذجاً لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري:

### الجدول (3-3) نموذج تقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري

البند أو العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم المعاونات عندما يطلب ذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

80 س. بربور ، إدريس مراد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، 1997 ، ص132

يحصل على أفكار وأراء الفرد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.		
يعين حدود العمل والمهام.		
يوجه الشكر والثناء لألئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.		

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997، ص386

**ثانياً: طريقة قوائم المراجعة:** في هذه الطريقة يتعاون الرؤساء المباشرين لجماعات العمل مع إدارة الموارد البشرية من أجل إعداد قائمة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تنطرق إلى جوانب كثيرة من السلوكيات و الصفات التي لها تأثيرات مختلفة على مستويات الأداء ، ثم تقوم إدارة الأفراد بتحديد أهمية كل عنصر و مدى تأثيره على أداء الموظفين<sup>181</sup> ، و ما على المقيم إلا أن يجيب ب نعم أو لا أو يضع علامة أمام العبارة التي يراها تتوافق مع سلوك الفرد و صفاته و أدائه ، لكن في هذه الطريقة لا يكون الاعتماد على الرأي الشخصي للمقيم مطلقاً بل يتم بعد ذلك مراجعة هذه الإجابات من طرف مصلحة إدارة الأفراد للتحخيص فيها و ووزن مصداقيتها بالاعتماد على مصادر و دلائل أخرى من أجل التوصل إلى الترتيب النهائي للأفراد ، وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم<sup>182</sup>.

#### الجدول (3-4) نموذج تقييم الأداء وفق طريقة قوائم المراجعة

الأسئلة (العبارات)	موافق جداً (دائماً)	موافق (أحياناً)	غير موافقاً (نادراً)	غير موافق تماماً (إطلاقاً)
هل يعمل بجد و نشاط ؟				
هل يلتزم بمواعيد العمل ؟				
هل يحترم اللوائح و الأنظمة ؟				
هل يتحلى بأخلاق جيدة ؟				
هل يشعر بالمسؤولية اتجاه عمله ؟				
هل يتعاون مع زملائه ؟				

<sup>181</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص303

<sup>182</sup> أكرم أحمد الطويل و خالد عبد الرحمان مطر هيتي، التنظيم الصناعي -المبادئ، العمليات، المدخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999/ 2000، ص/ 418

هل يشارك في حل المشاكل و الأزمات ؟				
الخ.....				

المصدر : من إعداد الباحثة.

**ثالثاً: طريقة الأحداث الحرجة:** يمكن القول أن هذه الطريقة معقدة نوعاً ما ، لأنه قيل أن يتم تقييم الأفراد تقوم الجهات المعنية بتحليل و توصيف كل وظيفة و من ثم تحليل و توصيف الموظف الذي يجب أن يشغلها ، مع التركيز في كلا العمليتين على الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء<sup>183</sup> ، ثم بعد ذلك يطلب من المشرف أو الرئيس المباشر ملاحظة الفروق و الاختلافات بين المواصفات المفترض توافرها في الموظف و الوظيفة و المواصفات الحقيقية المتوفرة في كليهما بمعنى أنه يتم تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف التي تؤثر على مستوى أداء الفرد ، لكن هذا الأسلوب قد لا يقدم الصورة الحقيقية للموظف في يوم واحد أو يومين لأنه قد تكتنف هذا الأخير حالات من الملل و الاستياء أو على العكس حالات من الانتعاش و الرضا لأسباب خارجية ، مما يؤثر على دافعيته و بالتالي قد يرتفع مستوى أدائه في بعض الأحيان و ينخفض أحيان أخرى ، لذلك فإنه من أجل إنجاح هذه الطريقة لابد من القيام بها في فترات مختلفة من السنة مع التركيز على الأسباب التي تحرك دوافع الأفراد و تثيرها<sup>184</sup>.

### الجدول (3-5) استمارة تقييم أداء لرجل بيع بطريقة الوقائع الحرجة

قائمة السلوك البيعي				
اسم الشخص :				
اقرأ كل عبارة ثم قرر درجة مطابقتها للعبارة على الشخص محل القياس، بأن تقرر مدى اتفاقك أو اختلافك وذلك بوضع علامة X في المربع الذي يقع أسفل البدائل التالية :				
- يثير شائعات عن المعلومات الخاصة بالعملاء:				
موافق جداً	موافق	غير متأكد	مختلف	مختلف جداً
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ينقصه المعرفة عن المنتجات التي يتولى بيعها:				
موافق جداً	موافق	غير متأكد	مختلف	مختلف جداً
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يعطي وعوداً غير واقعية للعملاء:				

<sup>183</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص42  
<sup>184</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص417

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- تابع التغيرات في الأسعار:				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يقوم بمجهودات ممتازة في اقتناص الفرص الجديدة:				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يقترح أساليب بيعية جديدة:				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر: احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت،

1983، ص395

**رابعاً: طريقة التقرير المكتوب:** تعتمد هذه الطريقة على الرأي الشخصي للمشرف و الذي يقوم

بكتابة تقارير يعبر فيها عن رأيه الشخصي في كل موظف و ذلك بشرح نقاط الضعف و

القوة و التحدث عن سلوكيات و مواصفات الموظف و مستوى أدائه و غير ذلك مما

يتطلبه تقرير المقيم الذي يجب أن يقدمه في نهاية كل فترة تقييم ، و الذي يجب أن يعتمد

أثناء كتابته على ذاكرته فقط و ليس على الأجندات و سجلات الأداء و غير ذلك من

المصادر الملموسة<sup>185</sup>.

**خامساً: طريقة الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية هدفها هو إشراك الموظفين في

كل المناقشات و القرارات الإدارية ، و كذلك رسم الخطط و الأهداف التي تسعى المؤسسة

إلى تحقيقها<sup>186</sup> ، إضافة إلى ذلك يتم إشراكهم في تحديد مستوى الأداء المطلوب من كل

فرد و مستوى أدائه الحقيقي مما يجعل المرؤوسين يرغبون في تحقيق درجات الأداء

المطلوبة منهم و التي حددها بأنفسهم ، و قد تكون هذه طريقة متحضرة جدا و تتطلب

مجموعة كبيرة من الخطوات الذكية و الحساسة من أجل سير العملية بنجاح و الوصول

إلى الغاية المرجوة منها و التي سوف نلخصها فيما يلي<sup>187</sup> :

<sup>185</sup> عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، 2005 ، ص190

<sup>186</sup> كامل بربر ، مرجع سابق، ص134

<sup>187</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة

- يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها والتي غالبا ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- يشرف الرؤساء والمرؤوسون على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها والتي يجب أن تكون واقعية وسهلة القياس.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف و تقييمها.
- في حالة ظهور انحرافات أو بعض النقص في الأداء يتم تعديل تلك الانحرافات وإيجاد حلول لها.
- تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها<sup>188</sup> :
- توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أدائه مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
- تمكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتيا من خلال قياس النتائج التي حققها.
- التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره.
- توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظم العمل و تنسق بين الجهود.
- تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه و مده بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي و المستقبلي بدلا من الاكتفاء بالنقد.
- تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقة مطلوب تنفيذها في فترة زمنية محددة.
- تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتردة عن طريق التغذية العكسية
- القضاء على العديد من الصعوبات التي تواجه العاملين عند إتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي
- يتم التقييم طبقا للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه و النتائج التي حققها
- تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة اعتماده على الرئيس و يزيد من درجة تحكمه في بيئة العمل المحيطة به.

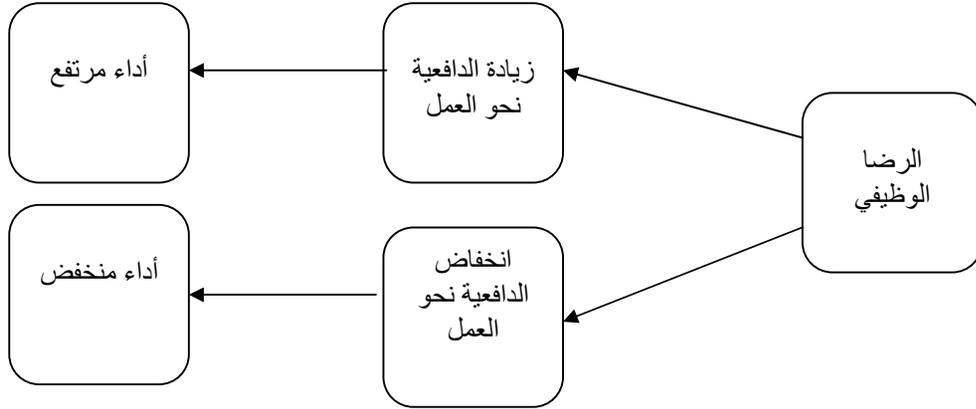
<sup>188</sup> زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 126 ،ص127.

## المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

### 1. كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء:

عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا و الأداء ، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه ، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات التجريبية بمصنع "هاوثورن" Howthorne و التي أكدت هذه العلاقة الوطيدة ، بالإضافة كذلك إلى دراسات "ليكرت" Likert ، و في منهج "بافلوف" Pavlove في تغيير سلوك الأفراد...، كل هذه الدراسات و غيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء كما و نوعاً<sup>189</sup> ، إلا في بعض الحالات الشاذة حسب رأي الباحثة مثل الأفراد الذين تختلجهم عقد و أمراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت و تطورت ظروفهم الحياتية و العملية ، أو بعض الأفراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسساتهم لسبب ما و قع في الماضي تولد عنه حقد دائم على المؤسسة و ساهم في انعدام الثقة بين الموظف و مؤسسته ، أو غيرها من الظروف الخاصة التي يمكن مصادفتها داخل مجموعة كبيرة من الحالات العادية و التي على الأغلب تتأثر بهذه العلاقة الايجابية و تتماشى معها . و الشكل التالي يوضح العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء ( كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء):

### الشكل (2-3) العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء ( كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء)



المصدر : أثر الضغوط على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، شاطر شفيق ، ص33.

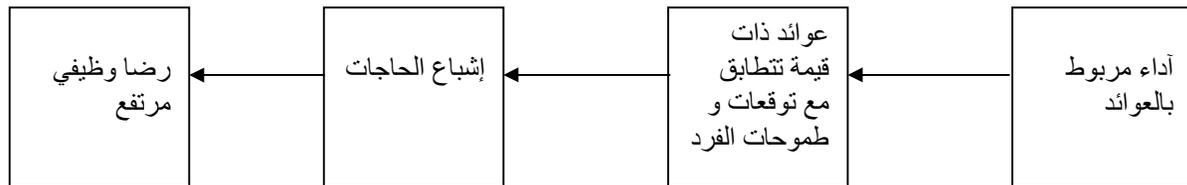
### 2. كلما زاد معدل الأداء زاد مستوى الرضا الوظيفي :

<sup>189</sup> حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي ، الرضا الوظيفي في سجن مدينة تبوك ،مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية ،2006 ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض- ، ص50، على الموقع: <http://www.iraqforum.org/books/1/thesis/sa/m1.pdf>

أما الاتجاه الآخر الذي يرى أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي مثل دراسات "برايفيلد" و "كروكيت" Brayfield et Crockett في 1955م التي أكدت أن هناك علاقة شرطية بين الأداء و قيمة العوائد المادية التي يتلقاها الفرد مقابل ذلك الأداء، بحيث كلما زاد معدل الأداء زادت قيمة العوائد المادية المحصل عليها التي تقابله ، و بالتالي يرتفع مستوى رضا الفرد بعد تمكنه من إشباع مختلف حاجاته من خلال ذلك العائد ، كما و أن هناك من ينفي تماما هذه العلاقة بكلا نوعيها ، مثل النظرية التي أتى بها كل من "مارش" و "سايمون" March et Simon في 1958م و التي تفيد بأن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع الرضا فتغير مستويات الرضا تحكمها علاقة أخرى لا صلة لها بالأداء ، و هذه العلاقة هي مدى تطابق قيمة العوائد التي يتلقاها الفرد في عمله ، و توقعاته السابقة عنها ، فإذا قلت هذه القيمة عن التوقع سيؤدي ذلك الى انخفاض مستوى الرضا بالدرجة التي يحددها مدى الفرق بين المتغيرين السابقين (التوقع و العائد)، فمثلا اذا انخفضت قيمة العائد عن القيمة المتوقعة كثيرا ينخفض مستوى الرضا كثيرا ، و اذا انخفضت تلك القيمة بفارق قليل لا ينخفض مستوى الرضا كثيرا ، في حين إذا ارتفعت قيمة العائد عن القيمة المتوقعة سوف يرتفع مستوى الرضا ...و هكذا، وهذه العلاقة حسب أنصار هذه النظرية لا تؤثر بالضرورة على ارتفاع أو انخفاض معدل الأداء ، فحتى لو كان ارتفاع مستوى الأداء و بقي العائد قليل فلن يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي<sup>190</sup>.

و الشكل التالي يوضح العلاقة الشرطية بين الرضا الوظيفي و الأداء عند "مارش" و "سايمون"

### الشكل (3-3) العلاقة الشرطية بين الرضا الوظيفي و الأداء عند "مارش" و "سايمون"

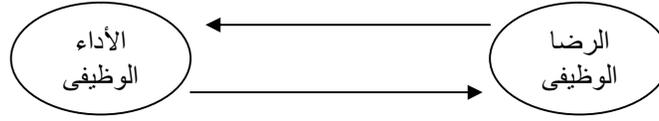


المصدر : أثر الضغوط على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، شاطر شفيق

و بناء على كل ما سبق ، نستخلص أن هناك علاقة تكاملية بين الرضا الوظيفي و الأداء بحيث يؤثر كل منهما في الآخر و ذلك على الشكل التالي:

<sup>190</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، (مرجع سابق) ، ص55 ، ص60.

### الشكل (3-4) العلاقة التكاملية بين الرضا و الأداء الوظيفيين



المصدر : من إعداد الباحثة ، بالاعتماد على العلاقتين السابقتين.

**المبحث الثالث: مراحل بناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي و أهم الخطوات التي يجب أن تمر بها**  
يمتلك العنصر البشري مفتاح النجاح الذي تسعى المؤسسة للوصول اليه من خلال الخطط و الاستراتيجيات التي تنتهجها ، بحيث نلاحظ تطور و تجدد مستمر للأفكار و الفلسفات التي تبنى عليها استراتيجيات تسيير الأفراد و توزيعهم داخل المؤسسة ، فهذه الفلسفات الجديدة تحث على توطيد العلاقات بين الأفراد ، و التحول من النظام البيروقراطي إلى العمل داخل الفريق ، إلى جانب ذلك فهي تركز على بناء الهدف الجماعي بالشكل الذي يصبح فيه كل فرد يشعر أنه مسؤول عن النتائج التي تحققها المؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك أن الفلسفة الإدارية الحديثة تنص على تقريب المسافات بين مختلف مستويات المؤسسة بحيث يصبح الموظف أكثر اطلاعا على الشؤون الإدارية و التسييرية ، و يصير على علم باستراتيجيات المؤسسة و أهدافها الحقيقية و المشاكل التي تعترضها من حين لآخر، كما يصبح لديه الحق في ابداء آرائه و اقتراحاته في المستويات العليا ، و الاشتراك في الاجتماعات و النقاشات التي تهتم بالشؤون العليا للمؤسسة و بالمسار الذي يحقق لها النجاح و النمو، و ليس ذلك فحسب بل يجب على القادة و المسؤولين أن يصبحوا أكثر احتكاكا و أكثر اطلاعا على الوظائف ، و على المشاكل و العقبات التي تعرقل سير الأداء ، و تساهم في تخفيض معنويات الموظف و انجازاته<sup>191</sup>.

**المطلب الأول : استراتيجية "الين" و "ليس" لتنمية الرضا الوظيفي 2003<sup>192</sup>**

**Lyne Jutras et Lise Vaillancourt**

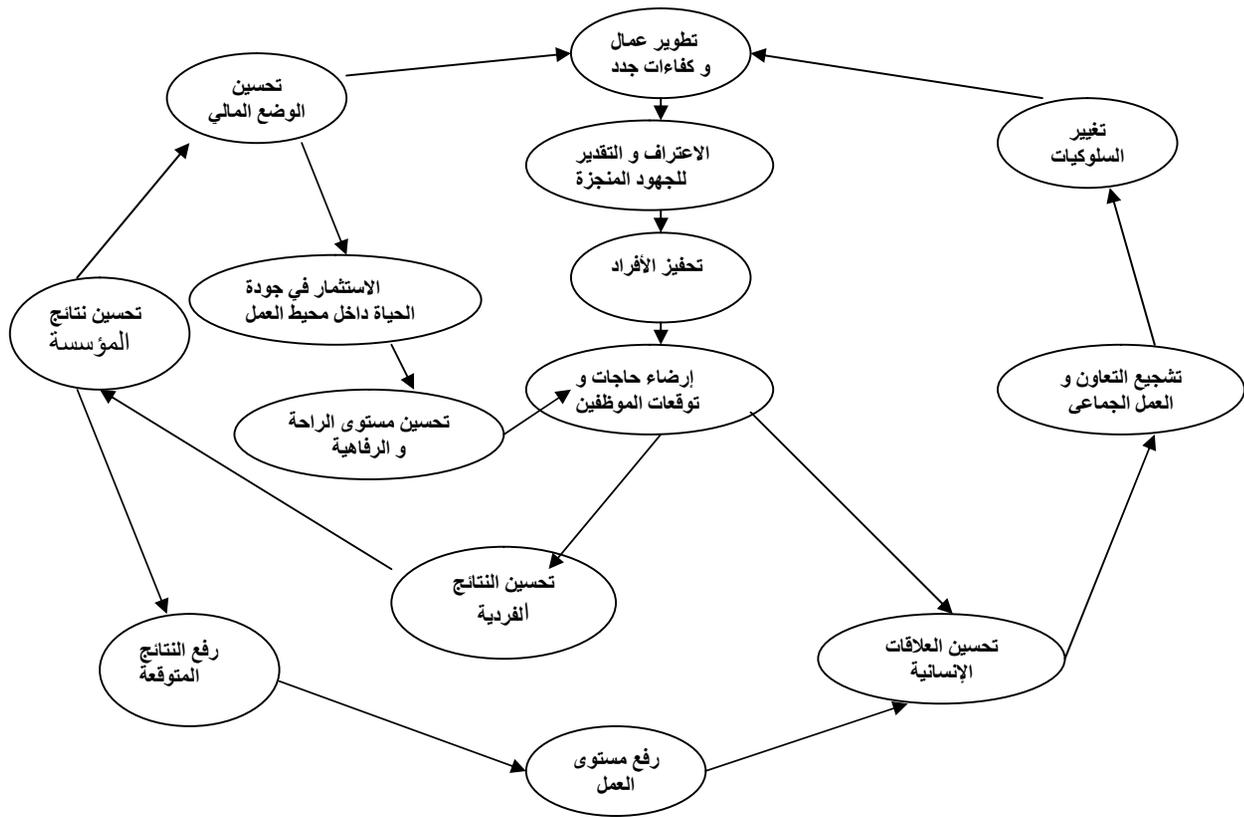
تتعدد أفكار الباحثين و تتباين مقترحاتهم في كيفية تخطيط إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي ، وكيف يمكن تحقيق الأهداف المتوقعة بعد تطبيقها ، و يرجع ذلك إلى الرابطة القوية التي تصل الأداء بالرضا الوظيفي ، و علاقة الرضا الوظيفي بالإنسان الذي يصعب التحكم في مشاعره و إدراك احتياجاته الحقيقية التي تحول دون تحقق الرضا ، من أجل تلبيتها و العمل على إشباعها بالشكل الذي

<sup>191</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص10 ، ص11.

<sup>192</sup> Lyne Jutras et Lise Vaillancourt , Satisfaction et motivation au travail , (Senge 1990) : 4, Pharmactuel Vol. 36 No 4 Août-Septembre 2003, Centre hospitalier des Vallées de l'Outaouais 909, boulevard La Vérendrye Ouest Gatineau (Québec) J8P 7H2 , p213

يرضيه ، وعلى هذا فان أغلب الباحثين يرون أن إستراتيجية الرضا الوظيفي تكمن في التحفيز لا محالة ، بحيث يتجه معظمهم إلى الانطلاق من الإجراءات و الأنظمة التحفيزية ، و ينتهون بكيفية انعكاس هذه المحفزات على الأداء ، و قد اخترنا النموذج التالي من بين بعض الاستراتيجيات المقترحة:

### الشكل (5-3) إستراتيجية "لين" و "ليس" لتنمية الرضا الوظيفي 2003



<sup>1</sup> Lyne Jutras et Lise Vaillancour, p213

و فيما يلي شرح للمخطط و اقتراح لبعض التطبيقات و الممارسات التحفيزية الفعالة حسب ما قدمته الباحثتان<sup>193</sup>:

ترتكز إستراتيجية "لين و ليس" أساسا على عنصر التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي ، بحيث نلاحظ ذلك في جميع مراحل الإستراتيجية إلا في المرحلة الأولى التي تتضمن عنصر التدريب و التطوير من خلال الخانة (تدريب و تطوير الكفاءات البشرية) ، فقد أشارت الباحثتان الى أهمية دعم

<sup>193</sup> Lyne Jutras et Lise Vaillancourt , p : 214 ,215 , 216 , 217.

الموظفين عن طريق التدريب و تنمية المهارات و كذلك التشجيع على المساهمة في النقاشات المتعلقة بمختلف مستويات المؤسسة و الاشتراك في اتخاذ القرارات .

تسعى المؤسسة من خلال تطبيق هذه الممارسات إلى تطوير كفاءات الأفراد و قدراتهم العملية و الذهنية ، و بالتالي ضمان الحصول على أداء متميز و مبادرات خلاقة بعد تطبيق نظم التحفيز في المرحلة التالية ، فالأمر الذي تجدر الإشارة إليه في هذه المرحلة هو أنه مهما كانت نظم التحفيز قوية و فعالة فلن تؤتي ثمارها إلا إذا توفر الفرد على المهارات و المعارف الكافية التي تمكنه من تحقيق مستوى الأداء المطلوب، و فيما يلي سنذكر بعض التطبيقات التي تساهم في تطوير مهارات الأفراد و تنميتها :

- اجتماعات أسبوعية بين المسؤولين و الموظفين من مختلف المستويات الإدارية من أجل مناقشة مشاكل و انشغالات المؤسسة.
- توفير وسائل متطورة تضمن أداء مرتفع.
- تطوير الأداء بالتدريب و التحسين المستمر.
- تطوير أداء كل موظف و معرفة طرق تحفيزه و تلبية حاجاته للتدريب.
- اختبار مدى فعالية الدروس المتخذة.
- تحديد الانحرافات و اتخاذ التدابير اللازمة
- التطوير التنظيمي و الذي يقصد به تطوير الهياكل التنظيمية و إعادة تصميم المهام و المسؤوليات.
- توسيع دور الفرد داخل المؤسسة.
- الحفاظ على عملية التقييم بصفة متواصلة في إدارة الأداء.

ثم بعد ذلك انتقلت الباحثتان إلى التحفيز المعنوي أولاً من خلال الإشارة إلى أهمية الاعتراف و التقدير للجهود المنجزة ، و التحفيز المادي ثانياً على شرط أن يبني هذا الأخير على أساس توقع الأفراد ، و يظهر ذلك في الخانة التي كتب فيها (إرضاء حاجات و توقعات الموظفين) ، و إذا تحقق هذا الإرضاء سوف يكون له تأثيرات ايجابية على جانبيين رئيسيين كما نرى في المخطط ، الأول و هو الأثر المادي الذي يترتب على تحقق الرضا الوظيفي ألا و هو ارتفاع مستويات الأداء الفردي و بالتالي ارتفاع الناتج الكلي للمؤسسة ، و الجانب الثاني الذي يشير إليه السهم الآخر هو الأثر المعنوي و الذي يتمثل في ارتفاع الروح المعنوية و يظهر ذلك في الخانة التي تتضمن (تحسين العلاقات الإنسانية) و التي بدورها تساعد على (تشجيع التعاون و العمل الجماعي) و كل ذلك يؤدي دون شك إلى الترابط الروحي و المعنوي بين أفراد المؤسسة و تبلور ما يسمى بجماعات العمل ، و هذا التعاون و التضامن كما ذكرنا سابقاً له تأثير جد فعال على ارتفاع أداء الأفراد و بالتالي انتعاش المستوى العام لمداخل المؤسسة .

و فيما يلي بعض التحفيزات المعنوية التي اقترحتها الباحثتان من خلال شرحهما للمخطط:

- تنظيم أنشطة اجتماعية و تعارفية بين الموظفين .
- تنظيم رحلات سياحية لجميع الموظفين في مختلف المناسبات.
- تنظيم احتفالات النجاح و التميز.
- الاستماع إلى آراء الموظفين
- الانتماء الجماعي للإدارة.
- الكشف المبكر على المشاكل و الصراعات داخل المؤسسة ، و الاجتهاد في إيجاد الحلول المناسبة لها.
- الاستماع إلى آراء الموظفين و انتقاداتهم.
- المرونة و الاستقلالية.
- تقدير مجهودات و أعمال الموظفين.
- تسيير الأعمال و حل المشاكل في أوقات قياسية.
- تشجيع العمل الجماعي و القيادة التشاركية ، و مقاومة ظاهرة التفرد و الانعزال داخل المؤسسة.
- توسيع نطاق نشر المعلومات على الموظفين حتى المعلومات التي لا تتعلق بالعمل أو بطريقة العمل فان الموظف يجب أن يكون على علم بكل ما يتعلق بالشركة من أجل إثراء المعلومات و بث الشعور بالمسؤولية الجماعية داخل كل فرد من أفراد المؤسسة.

و فيما يلي كذلك بعض التحفيزات المادية :

- مكافأة الابتكارات.
- تعديل المكافآت حسب العمل.
- تحسين الظروف المادية للبيئة الوظيفية الخاصة بكل فرد داخل المؤسسة..
- تحقيق التوازن بين احتياجات و توقعات الأفراد و ما يحصلون عليه مقابل مستوى أدائهم.

و كما نلاحظ في المخطط فقد أشارت الباحثتان إلى نقطة مهمة جدا من خلال توضيح العلاقة التكاملية أو كما يسميها البعض التغذية العكسية بين تحسين الوضع المالي للمؤسسة نتيجة تحقق الرضا الوظيفي ، و التي ينتج عنها توفر الفائض المالي الذي تستطيع من خلاله المؤسسة الإنفاق من جديد على التحسين المستمر لجودة الحياة داخل محيط العمل و التي بدورها تساهم في تحقق الرضا الوظيفي داخل

المؤسسة، فعادة ما يتوقف شرح الباحث لأثر الرضا الوظيفي عند تحقق غايات و أهداف المؤسسة الا أننا نلاحظ في هذا المخطط أن العلاقة مستمرة بين نتائج المؤسسة المحققة من الرضا الوظيفي و التحسين المستمر لجودة الحياة داخل محيط العمل.

و فيما يلي بعض الظروف و العوامل التي تساهم في تحسين جودة الحياة داخل محيط العمل حسب رأي الباحثان:

- توفير مساحات العمل الكافية.
- تحسين ظروف العمل بصفة عامة.
- تحقيق الأمن الوظيفي لكل فرد ينتمي إلى المؤسسة.
- تطبيق سياسات جودة حياة العمل.
- تلبية الحاجات الخاصة للأفراد.
- الاعتناء بالعوامل الصحية داخل المؤسسة ، و الحرص على حسن تسييرها و مراقبتها.
- تطبيق مهارات الإشراف المرن و المتفتح ، و مساهمة المشرف أو المسير في خلق مناخ ودي بين الموظفين.
- المساهمة الايجابية لحسن القيادة و التسيير.
- تفعيل الأفراد و دعمهم من أجل تحقيق الأداء المتميز و ذلك من خلال الممارسات التالية :

- تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد و توقعاتهم.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
- الحضور الدائم للمسيرين و تجولهم بين الموظفين و مساعدتهم، و الاستماع إلى مشاكلهم و شكوايهم.
- تجنب تساوي الموظفين مع المدراء من أجل الحفاظ على مكانة و هوية المدير أو القائد.
- توسيع قنوات الاتصال بين الموظفين و القادة من أجل الإشباع الكافي للمعلومات التي يحتاجها الطرفين معا ، لأن نقص المعلومات يؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة و التي عادة ما تؤدي إلى نقص الأداء و الفعالية ، لذلك فالقائد أو المشرف يعد المحور الرئيسي في حركية المعلومات و مدى مصداقيتها ، فإذا كان من النوع الذي يتواجد دائما مع الموظفين و يدعمهم بالإرشاد و التوجيه من جهة ، و

الاعتراف و التقدير للإنجازات الجيدة من جهة أخرى فدون شك سوف يكون له الدور الفعال في نقل المعلومات الصحيحة الخاصة بأداء العمال و ظروفهم الجيدة أو السيئة إلى السلطات العليا و التي تمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصالح المؤسسة و الأفراد على حد سواء.

وبهذا نكون قد أتمنا شرح بعض الخطوات و المراحل التي تضمنها مخطط البناء الاستراتيجي لتنمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ، و نرجو بذلك أن نكون قد أشرنا إلى بعض الأفكار و النقاط المهمة التي أغفلناها في العناصر السابقة من بحثنا، و التي استطعنا استدراكها من خلال مخطط "لين و ليس" 2003.

لكن نحن (الباحثة) نرى أن هذا المخطط يفتقر لبعض الخطوات الأساسية التي لها الدور الكبير في نجاح إستراتيجية التنمية ، بالإضافة إلى ذلك فإننا نلاحظ بعض التداخلات و التشابكات بين مختلف مراحل البناء الاستراتيجي لتنمية الرضا الوظيفي ، و لمعالجة هذا الخلل فنحن نرى جذور أبعد من التدريبات و التحفيزات المادية و المعنوية ، ترجع إلى نقطة الصفر ، أي منذ بداية تأسيس الشركة و توظيف العاملين ، و على هذا فنحن نقترح بعض المراحل الأساسية لبناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي ، و ذلك استنادا إلى مخطط لين و ليس و بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة و تخطيط الموارد البشرية ، و سنستعين كذلك بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي التي سبق و أن تطرقنا إليها بالتفصيل في الفصل السابق:

### **المطلب الثاني: مراحل بناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي :**

قبل التفكير في بناء إستراتيجية لتنمية الرضا الوظيفي و الاستثمار في الوسائل التي تدعم مشاعر الموظف و إمكاناته ، يجب التفكير أولا في تحقيق التوازن بين ما سيفوق على تحقيق رضا الموارد البشرية و ما سيحققونه من قيمة مضافة لعائد المؤسسة ، لأنه إذا لم يتحقق الهدف الرئيسي من تنمية الرضا الوظيفي ألا و هو رفع مستوى الأداء الفردي و الجماعي ، فإن المؤسسة تكون قد حققت خسارة كبيرة في الإنفاق على وسائل الراحة و الرفاهية ، التي تؤدي بها إلى الانهيار أو حتى الإفلاس إن لم تنجح إستراتيجيتها ، و على هذا فانه من الضروري التفكير و التخطيط بذكاء في كل مبلغ تنفقه في سبيل تخطيط و تنفيذ هذه الإستراتيجية ، و ذلك ابتداء من مراحل تحليل و تفسير مظاهر السلوك الإنساني في المؤسسة و مدى ارتباطه بالعوامل التي تكون البيئة الداخلية و الخارجية للموظف ، ثم بعد ذلك يتم بناء النماذج التي تساعد في السيطرة على أنماط السلوك و توجيهها بما يحقق الأهداف المتوقعة ، و يتم ذلك عبر عدة مراحل و خطوات ابتداء من مراحل توصيف الوظائف و الموظفين و تقييم الأداء ، و مرورا بمراحل الاستقطاب و الاختيار و التعيين بالنسبة للعاملين الجدد ، أو النقل و الترقية بالنسبة للعمال القدامى ، ثم مراحل التدريب و التنمية و تطوير المهارات و القدرات ، و انتهاء بمرحلة بناء نظام

الحوافز الفعال، ثم بعد ذلك نعود من جديد إلى تقييم الأداء بعد تطبيق جميع مراحل الخطة التنموية و تحديد الثغرات و الانحرافات التي ظهرت في النتائج الفعلية و النتائج المتوقعة ، ثم البحث من جديد عن الطرق و الوسائل المناسبة لمعالجتها و تجسيره ، و هكذا تستمر دورة التنمية المستدامة للرضا الوظيفي طوال حياة المؤسسة<sup>194</sup>.

و بالترافق مع كل هذا يجب على المؤسسة أن تراعي أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية منذ بداية تطبيق إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي أو حتى قبلها أن لزم الأمر، وذلك من أجل التحضير النفسي للموظفين و جلب انتباههم و تحقيق تفاعلهم مع جميع خطوات إستراتيجية التنمية .

### 1. دراسة و تحليل البيئة:

تهتم هذه المرحلة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، فأما التحليل الداخلي فهو يركز على تقييم أداء الموظفين بصفة شاملة ، و دراسة العوامل المؤثرة على أنماط السلوك المختلفة لدى كل فرد من أفراد المؤسسة ، و دور كل من تلك العوامل وأهميتها في تشكيل نمط السلوك المشاهد و استكشاف قوة العلاقة بين تلك العوامل و مدى تأثيرها في بعضها البعض<sup>195</sup>.

و تتمثل هذه العوامل في كل ما هو متعلق بالموظف و كل ما يمكن أن يوجه سلوكه في اتجاه معين ، مثل القيم ، الاتجاهات ، السمات الشخصية ، البيئة الوظيفية ، البيئة الخارجية التي ينتمي إليها ، الظروف الخاصة ...إلى غير ذلك مما سبق ذكره في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. أما السلوكيات التي يجب دراستها فتتمثل في تصرفات الموظف داخل المؤسسة ، مستوى الأداء و المرودية التي يقدمها ، التأخرات و الغيابات ، غير ذلك مما يدخل في سجل أداء الموظف ، و يعتمد في عملية التقييم على عدة أسس و بيانات من أهمها<sup>196</sup> :

- الرئيس المباشر .
- سجل الموظف .
- زملاء العمل و حتى الزبائن.
- الأصدقاء والعائلة إن لزم الأمر

و ذلك من أجل تدعيم مصداقية المعلومات و عدالتها ، ثم بعد ذلك يتم تحليل مستويات الأداء و دراستها بدقة ، من أجل تحديد جوانب القوة و الضعف في إمكانات الموارد البشرية ، و استكشاف العوامل التي تساهم في تخفيض مستويات الرضا الوظيفي أو رفعها<sup>197</sup>.

<sup>194</sup> علي السلمي ، (مرجع سابق) ، ص18.

<sup>195</sup> نفس المرجع ، ص20.

<sup>196</sup> ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، كامل بربر ، (مرجع سابق) ، ص27،ص28.

<sup>197</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص258.

و لكي تنجح عملية تقييم الأداء و تأخذ دورها الفعال في تصميم و نجاح إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي ، فإنه يجب أن تركز على الأسس التالية<sup>198</sup> :

- أن يكون التقويم دوريا ومستمرًا و واصلًا , ويتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين أيدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.
- أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء.
- أن يشعر العاملون بأهمية التقييم , وذلك بتلمسهم للفوائد والايجابيات العائدة عليهم هذا التقييم وكذلك فوائده في تحقيق أهداف المؤسسة.
- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من اعلي سلطة مختصة بالمؤسسة , كما يفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعًا لتعدد المستويات والمهن.
- أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتغيرات المتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم توضع أوزان كمية لها تبعًا لدرجة أهميتها.

أما عن التحليل الخارجي فيهدف إلى رصد الفرص و المخاطر التي تضمها البيئة الخارجية و التي من شأنها التأثير على رضا الأفراد داخل المؤسسة<sup>199</sup> ، و تتم هذه العملية عن طريق القيام بدراسات ميدانية بصفة متواصلة ، وجمع البيانات و المعلومات التي تهتم إستراتيجية المؤسسة ، ثم بعد ذلك يتم إخضاعها للتحليل و المناقشة من طرف خبراء و متخصصين يستطيعون التنبؤ بالتأثيرات و الأخطار التي يمكن أن تشكلها التغيرات الحديثة و المستقبلية على الموارد البشرية و على إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي .

قد تعتبر هذه المرحلة مكلفة من الجانب المادي و تتطلب الكثير من الجهد و المال ، لكنها في الواقع هي مرحلة مهمة جدا إذ يعتبر الرصد البيئي الأساس المتين لبناء التخطيط الاستراتيجي الفعال .

## 2. توصيف الوظيفة و الموظف: يقصد بالوصف الوظيفي<sup>200</sup>:

- وصف جميع الأنشطة و المهام التي يجب أدائها.
- تحديد الجهد مستوى الجهد الذهني أو العضلي الذي تتطلبه الوظيفة.
- الشرح الكامل لطبيعة الأدوات و الوسائل المستخدمة فيها.
- دراسة مدى الأخطار و الحوادث التي تكتنف الوظيفة.

<sup>198</sup> عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، 2005 ، ص202 ، ص203.

<sup>199</sup> نفس المرجع ، ص262.

<sup>200</sup> عبد البارئ إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (مرجع سابق) ، ص139 .

• دراسة جميع ظروف العمل المحيطة بالوظيفة من الأثاث ، الإضاءة ، الألوان ، التهوية ، التكيف ، النظافة ، الإطلالة ... الخ، و دراسة مدى تأثيرها على رضا الموظف و أدائه.

ثم بعد ذلك يتم توصيف أو تحليل الموظف الذي يشغلها ، بمعنى الوصف الشامل لخبرات و مهارات الموظف و القدرات الذهنية ، البدنية ، و النفسية المتوفرة لديه ، و نتناول ذلك بالتفصيل فيما يلي .<sup>201</sup>

- (1) **الخصائص الجسمية** : المظهر الخارجي ، الصحة العامة ، الطول ، الوزن ، الأمراض .
  - (2) **الخصائص العقلية** : مستوى الذكاء ، قوة الذاكرة ، القدرة الميكانيكية ، القدرة الحسابية ، القدرة اللغوية ، الاستعداد الفني ... الخ
  - (3) **الخصائص الانفعالية** : الانبساط ، الانطواء ، قوة المثابرة ، قدرة التحمل ، مستوى النضج العقلي و الانفعالي ، الميول و الرغبات ، الاتجاهات العدوانية و الاكتئابية أو على العكس المسالمة و البشوشة ، ... الخ
- الخلفية التحصيلية و المعرفية : الشهادات ، المؤهلات ، الدورات التدريبية ، الخبرات السابقة ... الخ.

و بناء على ذلك يتم تحليل الجانبين و تحديد مدى التوافق أو التناظر بين مواصفات الوظيفة و الموظف الذي يشغلها و الوقوف على الخلل الذي يؤثر مستوى الرضا الوظيفي و يشوب عملية الأداء ، فقد ذكرنا سابقا أنه من بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، هو عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة و مواصفات الموظف ، فإما أن تكون قدراته دون متطلبات الوظيفة ، و هذا ما يؤدي إلى الشعور بصعوبة العمل ، أو أن تتجاوزها فيؤدي ذلك إلى الشعور بالكبت و عدم القدرة على إثبات الذات ، و كلا الوضعين يساهم في انخفاض درجة الرضا الوظيفي عند الأفراد<sup>202</sup> ، أو قد يخرج الموضوع تماما عن مواصفات الموظف و الوظيفة و ينحصر في ظروف العمل و العوامل المحيطة بالموظف كما ذكرنا مثل الإضاءة و الأثاث أو الموقع و الإطلالة ، أو تقادم الوسائل التكنولوجية ... فهذه الظروف أيضا من شأنها التأثير على الرضا الوظيفي و الأداء، حتى و لو تحقق التوافق الذي أشرنا إليه.

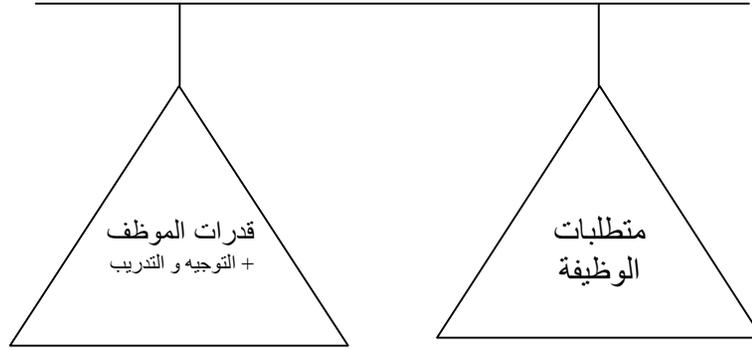
و الشكل التالي يوضح كيفية تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة و قدرات الموظف :

### **الشكل (3-6) تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة و قدرات الموظف**

<sup>201</sup> عويد سلطان المشعان ، (مرجع سابق) ، ص62.

<sup>202</sup> فرج عبد القادر طه ، الطبعة التاسعة ، (مرجع سابق) ، ص80 ، ص81.

## التوازن



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص187.

### 3. الاختيار و التعيين أو النقل و الترقية:

بعد التحليل الكامل لمواصفات الوظائف و الموظفين تقرر المؤسسة نقل بعض العمال إلى مناصب أخرى أو ترفيتهم ، من أجل تعديل الخلل الذي كان يساهم في عدم التوازن و الانسجام بين الموظف و وظيفته ، و إذا قررت المؤسسة إضافة عمال جدد أو تغيير بعض العناصر ، فعليها أن تقوم بعمليات الاستقطاب و الاختيار ، و التي تعني البحث و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءات و المؤهلات المناسبة و العمل على جذبها ، ثم بعد ذلك يتم انتقاء الفرد المناسب و القادر على أداء مهام و مسؤوليات منصبه على أحسن وجه<sup>203</sup> ، و فيما يلي بعض النصائح لأي مدير يقوم باختيار العاملين الجدد أو نقلهم أو ترفيتهم<sup>204</sup> :

- لا بد من تحديد معايير الاختيار أو النقل أو الترقية بشكل موضوعي دون الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة مثل التساهل أو التشدد أو التوسط أو بعض الأخطاء الإدراكية مثل التنميط أو التعميم ، لأن هذه الأخطاء تؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا لدى بعض الموظفين ، كما تساهم في تثبيط المبادرات و الجهود الشخصية خاصة في حالة التساهل أو التعميم من أجل إرضاء الجميع .
- يجب أن لا تمس قرارات الاختيار و النقل و الترقية معايير شخصية خاصة بالمدير كالعراية العائلية أو التوصية أو المحسوبية ، و إنما يجب أن تبنى هذه العمليات على جوانب موضوعية كالأقدمية ، أو الخبرة والكفاءة و المؤهلات ... الخ.

<sup>203</sup> محمود فتحي عكاشة ، (مرجع سابق) ، ص8.

<sup>204</sup> أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص76.

• وضع نظام دقيق و ذو مصداقية عالية لجمع المعلومات عن جميع العمال داخل المؤسسة.

• تدريب المديرين على طرق الاختيار و التعيين أو النقل و الترقية و كذلك الأسس الموضوعية لتقييم الأداء... ، و ذلك من أجل البناء السليم لاتخاذ القرارات و توجيهها في المسار الذي يرضي الموظف و يخدم مصالح المؤسسة في أن واحد.

#### 4. مرحلة اعداد برامج التدريب و تطوير المهارات:

يعرف "كازيو" Casio النشاط التدريبي بأنه<sup>205</sup> : " النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية و تصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي و الجماعي ، و رفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي ، و تتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محدد في المعارف و المهارات و الاتجاهات و السلوك الاجتماعي داخل المنظمات " .

يعتبر النشاط التدريبي ، بمثابة الجزء المكمل لسياسات الاستقطاب و النقل و الترقيات ، فبعد تحديد مهارات العمال و قدراتهم ، و تحديد الاحتياجات التدريبية و تحليل نقاط الضعف الحالية و المحتملة لكل فرد ، ثم يتم بعد ذلك تخطيط البرنامج التدريبي و التطويري لكل حسب حاجته ، و بالقدر الذي يكفي لمعالجة نقاط الضعف و سد الثغرات التي تحول دون رضا الموظف و تساهم في عرقلة الأداء الوظيفي ، لكن تجدر الإشارة هنا إلى أن مرحلة التدريب و التنمية هي مرحلة مكلفة جدا من حيث المصاريف التي تنفق على المدربين و أماكن التدريب ، ناهيك الوقت الذي يقضيه الموظف خارج عمله ، و على هذا فمن الضروري أن تتحقق الغاية من عمليات التدريب و هي أن يكتسب المعارف و المهارات التي يجب أن يكتسبها و التي تساهم في تطوير قدراته و أدائه ، و إلا تسببت هذه العملية في خسارة كبيرة تتكبد المؤسسة عبأها ، لذلك يجب التصميم جيدا لهذه العملية ابتداء من دراسة مدى استعداد العاملين و تقبلهم للتدريب ، ثم إقناعهم بها و إشعال حماسهم بما يحفزهم مثل الوعد بمناصب أرقى أو أجور أعلى في حال اكتساب المهارات اللازمة و تطور مستوى الأداء بعد عملية التدريب ، ثم بعد ذلك يجب خلق البيئة المناسبة و الجو الهادئ الذي يساعد على التركيز ، و أيضا اختيار الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تساهم في رفع فعالية هذه العملية ، مثل الشاشة الكبيرة و مكبرات الصوت ، و أشرطة الفيديو ... الخ ، ثم البحث عن مدربين مهرة و ذوى خبرات عالية يستطيعون إبهار الموظفين بمعارفهم و جذبهم للاستماع إليهم و التعلم من خبراتهم ، و استثمارهم في هذه العملية ، إذ ليس من الحكمة توكيل مدربين تتساوى خبراتهم مع خبرات المتدربين أو تزيد عنها بقليل ، فهذا أمر يثير السخرية و يسد المسامح و الأذهان<sup>206</sup> .

<sup>205</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص188.  
<sup>206</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص 202 ... ص209.

## 5. بناء نظام الحوافز الفعال:

يعرف "العاني" الحوافز على أنها : "المقابل للأداء المتميز، ويفترض أن الأجر أو الراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة ، و قيمة المنصب"<sup>207</sup>.

وأما جودة فيعرف الحوافز بأنها: " رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها , وحينما نقول أن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيهيهم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه"<sup>208</sup>.

و يعرف الدكتور "عبد الحميد المغربي" الحوافز على أنها :<sup>209</sup> " مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة إلى توفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية من ناحية أخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة ."

من خلال هذا التعريف الدقيق يمكننا القول أن الحوافز تعد أحد المداخل الجوهرية التي تساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي ، وطالما أنها وسائل مادية و معنوية ، و طالما أنها تهدف إلى إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية ، إذن فهي تحقق درجة معينة من رضا الأفراد أثناء ممارستهم لوظائفهم . و من هنا يجب التفرقة بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية ، و مدى تأثير كلا منهما على الرضا الوظيفي لدى الأفراد. فأما الحوافز المادية فهي كل من الأجر ، العلاوات ، الترقيات ، العمولات ، الهدايا الموسمية ، المكافآت التشجيعية ،...إلى غير ذلك من العوائد المادية المادية التي تتناسب مع رغبات العاملين و تلبي حاجاتهم ، ثم بعد ذلك تأتي الحوافز المعنوية و التي لا يقل أثرها على مستوى الرضا الوظيفي أهمية عن سابقتها ، و تتمثل هذه المحفزات في سلوك المشرفين و القادة و أصحاب العمل و مبادراتهم التشجيعية ، مثل التقدير و الاحترام ، الاعتراف بالانجاز المتميز ، الحفلات و الرحلات السياحية ، أوسمة النجاح و شهادات التقدير ، الاستقلالية في العمل ، استشارة الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات ... الخ<sup>210</sup> ، و أيضا لهذا النوع من الحوافز طبعاً بالامتزاج مع الحوافز المادية أثر جد فعال على معنويات الأفراد و مشاعرهم ، فهي تساهم في القضاء على السلوكيات السلبية لدى الأفراد ، و مشاعر الحقد و الضغينة و العداة ، كما أنها ترفع من الشعور بالمسؤولية الجماعية، و تبث روح الولاء و الانتماء للمؤسسة<sup>211</sup>.

<sup>207</sup> هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ، دار كنوز المعرفة عمان الأردن ، 2007 ، ص15.

<sup>208</sup> عادل جودة ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1987 ، ص13.

<sup>209</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص365.

<sup>210</sup> عبد الله حمد محمد الجاساسي ، (مرجع سابق) ، ص12.

<sup>211</sup> نفس المرجع ، ص25.

تساهم هذه التوجهات الجديدة في رفع فعالية الأنظمة التحفيزية ، و بالتالي رفع مستويات الرضا الوظيفي و مستويات الأداء بالشكل المطلوب أو أحسن ، عكس تلك الحوافز السلبية الكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة و حدة اقتصادية هدفها الربح فقط ، تصر على الإنسان كسول و غير طموح و لا تحرك دوافعه إلا الحوافز المادية فقط ، و يجب أن يعمل دائما تحت الجبر و الضغط و المراقبة الشديدة<sup>212</sup> ، فهذه الأساليب لها دور فعال في تحسين جودة الأداء و تراكم كميات الإنتاج ، لكنها لا تساهم تماما في رفع مستويات الرضا الوظيفي بل على العكس ، فهي تعد من أهم العوامل المؤدية إلى عدم الرضا و تفاقم حالات الاستياء و النفور.

في حين أن التطبيق الحديث لنظام الحوافز ، الذي يرى أن المؤسسة بالإضافة إلى كونها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية كذلك ، لذلك فهو يركز كثيرا على النظرة الإنسانية للموظف ، و يهتم بإشباع حاجاته و طموحاته و توقعاته<sup>213</sup> ، لأن ذلك بالإضافة إلى أنه يحقق للمؤسسة معدلات عالية من الأداء فإنه يضمن لها مستويات مرتفعة من الرضا و الولاء.

و فيما يلي أهم النتائج التي يحققها تطبيق نظام التحفيز الفعال<sup>214</sup>:

- إشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف أنواعها ، سواء المادية منها أو المعنوية.
  - زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
  - رفع مشاعر الولاء والانتماء لدى العاملين بالمؤسسة.
  - مضاعفة مستويات إنتاج العاملين كما وكيفا.
  - تخفيض معدلات الفاقد في العمل ، و الذي يشمل هدر المواد و الوقت الضائع.
  - تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
  - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع ، مما يجلب لها شريحة أكبر من الزبائن.
- بطبيعة الحال ، فإن المؤسسة عندما تسعى إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي عن طريق إثراء أنظمة التحفيز و التشجيع فإن هدفها الرئيسي من خلال ذلك ليس مشاعر الموظف فحسب ، و إنما هي في حقيقة الأمر تسعى إلى رفع آدائه من أجل زيادة و مضاعفة أرباحها<sup>215</sup>.
- و نظام الحوافز يعد من بين المراحل المكلفة جدا ، و التي تتطلب أموال طائلة تنفق على زيادة الأجور و الرواتب و تنظيم الحفلات و منح المكافآت و كل ما سبق ذكره ، لذلك فإنه ليس من السهل تصميم نظام للحوافز ، كما انه لا يمكن لأي مؤسسة أن تقتبس نظاما للتحفيز من مؤسسة أخرى ، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة ، وهذا يعني انه يناسب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ،

<sup>212</sup> مبارك بن علي الخراز ، (مرجع سابق) ، ص150.

<sup>213</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة.

<sup>214</sup> عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، المكتبة العصرية المنصورة مصر ، 2008 ، ص280.

<sup>215</sup> بشير أحمد العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار البازوري العلمية عمان الأردن ، 2008 ، ص314.

وطبيعة العمل فيها ، وشكل العاملين فيها ، ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه ، كما يجب أن يتناسب ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة ، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل ، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده ، وعليه يجب التركيز على تجنب أسباب فشل نظام الحوافز ، أكثر من التركيز على توافر شروط نجاح هذا النظام<sup>216</sup>.

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، وقد يكون هدف الحوافز هو تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات والإيرادات ، أو قد يكون تخفيض التكاليف ، أو تشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة ، أو تحسين العمل الجماعي ، أو تحسين سلوكي ، أو غيرها من الأهداف ، ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية ، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام) ، وبالطبع فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة به ، وقد تكون مختلفة في طبيعتها ، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز ، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل ، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله ، فهذا نظام جزئي لرجال البيع ، وذلك لرجال الإدارة العليا ، وآخر لحوافز الأعمال المكتبية وغيره للعمال الميدانية ، فعلي النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان ، كما يجب تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، انتقالا من المديرية العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام و وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص لتحقيق هذه الأهداف ، ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام<sup>217</sup>.

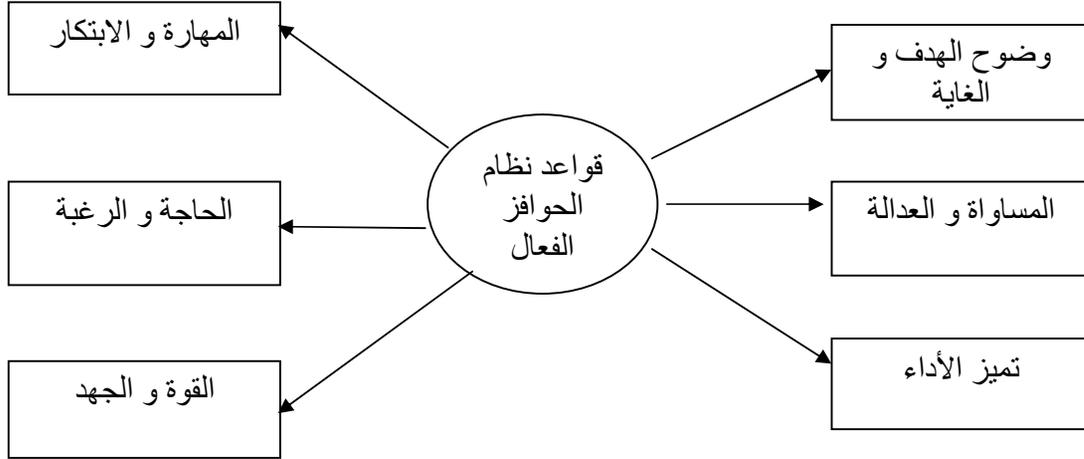
و بالتالي فعلى المؤسسة تتبع طرق علمية للتحفيز ، والتي تتمثل في تحليل قيمة الوظيفة و قيمة الموظف و ما يمكن أن يحققه من أرباح و عوائد مضافة إذا ما طبقت عليه أنظمة تحفيزية معينة ، و ابتداء من هذه الخطوة الهامة يتم بناء إستراتيجية التحفيز على أساس مجموعة كبيرة من المعطيات و التحليلات التي تتطلب احتكاك طويل بالموظف ، و تحليل دقيق لسلوكياته و احتياجاته المادية و المعنوية ، و أيضا العوامل التي تساهم في إحباطه و تدهور معنوياته ، و العوامل التي تساعد على إثارة انفعالاته و إشعال حماسه ، إلى جانب ذلك يجب دراسة المتغيرات الخارجية التي تؤثر عليه مثل الحالة العائلية و الاجتماعية... الخ ، كل هذه الدراسات التي يجب أن تبنى على أساس سجل الموظف ، و تقارير تقييم الأداء الموسمية ، و عدد الغيابات و نمط السلوكيات ، و ملاحظات الرئيس المباشر، وآراء الزملاء و المتعاملين معه... ، و بناءا على هذا تتم هذه الدراسة من طرف السلطات العليا بالاستعانة بمجموعة من

<sup>216</sup> عبد العزيز علي حسن ، (مرجع سابق) ، ص275.

<sup>217</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي ، (مرجع سابق) ، ص35.

المحللين النفسانيين و الخبراء الإداريين الذين يستطيعون تحليل السلوكيات و تحديد مدى ارتباطها و تأثرها بالعوامل المختلفة ، ثم إدخالها في أسس بناء إلى إستراتيجية التحفيز و فيما يلي نموذج لقواعد نظام الحوافز الفعال يلخص بوضوح ما سبق ذكره:

### الشكل (3-7) قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر : الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، (مرجع سابق) ، ص370.

#### 6. بناء فريق العمل الفعال :

يتكون فريق العمل من مجموعة من أفراد مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات ، و لتحقيق غرض محدد يعتبرون أنفسهم مسؤولين عنه شخصيا ويتميز فريق العمل بالخصائص التالية<sup>218</sup> :

- الأداء يعتمد على التناغم و الانسجام بين أداء جميع أفراد الفريق ، من أجل تحقيق النتائج المطلوبة.
- يتضامن أفراد الفريق من أجل تحقيق النتائج المطلوبة و كل فرد منهم يشعر أنه مسؤول عن تحقيق النواتج النهائية .
- لديهم أهداف مشتركة ، و كلهم مهتمين بتحقيق الأهداف .
- لا يحتاج فريق العمل إلى الرقابة أو التوجيه فهم يتمتعون بالتنسيق الذاتي ، و مستجيبين للرقابة الذاتية.
- و يمكن إتباع النصائح التالية من أجل بناء فريق العمل الفعال<sup>219</sup> :

<sup>218</sup> أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص256 ، ص257.  
<sup>219</sup> نفس المرجع ، ص260 ، ص261.

- التنوع في المهارات و الخبرات في أعضاء الفريق ، و ذلك من أجل الاستفادة من مؤهلات كل فرد و كذلك ضمان انتقال الخبرات و تبادلها بين أعضاء الفريق .
- التقليل من عدد أعضاء الفريق من أجل التقليل من درجات التصادم و الصراعات بين الأعضاء.
- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالروح المسالمة و روح التعاون و التماسك ، و الابتعاد عن الشخصيات العدوانية أو الانفرادية حتى و لو كانوا يمتلكون مؤهلات عالية فمن الأحسن استثمارهم في الوظائف الخاصة.
- التدريب المستمر لأعضاء الفريق و تنمية مهاراتهم العملية أولا ، و ثانيا مهارات الاتصال و التفاعل و آداب الحوار و النقاش ، لأن هذه المهارات أيضا لها الدور الفعال في الحفاظ على تماسك الفريق.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بوضوح ، و يستحسن أن توضع لها معايير قياسية مثل الكمية ، و الجودة ، و آجال التسليم ... الخ.
- ربط المعايير السالفة الذكر بالعوائد و المزايا التي سيحصل عليها أعضاء الفريق ، من الأذكى أن يكون التحفيز جماعيا ، أي أن يكون العائد الموعود به مقابل النتيجة الجماعية و ليس النتائج الفردية.
- تشجيع الفريق على الاشتراك في النقاشات و الاجتماعات و المفاوضات من أجل تنمية الشعور بالتضامن و الولاء لجماعة العمل.
- تنظيم رحلات سياحية و ترفيهية لفريق العمل ، فذلك يساهم كثيرا في تعزيز العلاقات الشخصية بين الأعضاء ، لأن ذلك يتيح لهم فرص للتحدث في مجالات شخصية خارج نطاق و مكان العمل.
- الاعتراف بانجازات الفريق المتميزة و تقديرها ، وحتى تنظيم حفلات تكريمية إن سمحت ميزانية الشركة بذلك ، فذلك يعزز من افتخارهم بأنفسهم أمام الفرق الأخرى و يزيد من عزمهم على التقدم و التطور.

## 7. الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية:

تعتبر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة و المتطورة التي يجب الالتفات إليها و ضمها إلى إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي ، لما لها من أهمية في إحداث

إستراتيجية ناجحة لتنمية الرضا لدى العاملين ، فأبي مخالفة أخلاقية صغيرة تؤدي إلى مشاكل كبيرة يصعب تجاوزها بسرعة ، فمثلا انتشار شائعة صغيرة عن المؤسسة أو صاحب العمل أو القائد مثلا ، كممارسة أعمال غير شرعية و غير أخلاقية ، يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسة و في أصحابها ، بل و سيؤدي ذلك إلى انخفاض روح الإقبال على وظائف و على المؤسسة ، و عدم الارتياح بالعمل فيها . و فيما يلي بعض الأخلاقيات الفاسدة التي تشوب الأعمال الإدارية و المدراء<sup>220</sup> :

- عدم الوفاء بوعود المكافآت و الترقيات إزاء العمل المتميز ، فهذا يؤدي إلى فقدان الثقة بعود المؤسسة ، و يؤدي إلى عدم بذل أي مجهود إضافي من أجل الحصول على المكافآت أو إرضاء الرئيس .
- الاشتراك مع المرؤوسين بتزوير تقارير الأداء ، و ذلك بتضخيم الأرقام و النتائج من أجل عرضها أمام السلطات العليا في أحسن صورة ، و هذا بالطبع يجعل الرئيس قدوة سيئة و يحفز المرؤوسين على التساهل في التلاعب بالأرقام و تزوير التقارير ، مما يعكر الجو على الموظفين الملتزمين.
- منح المكافآت و الترقيات على أساس التوصيات و المحسوبة ، و ذلك يساهم في إحباط الأشخاص ذوي الكفاءات العالية و الأداء المتميز ، و يجعل الأفراد يجتهدون في البحث عن الوساطة و التوصية بدل الاجتهاد في العمل و تطوير جودة الأداء .
- عدم التعاون مع الموظفين في انجاز الأعمال و التهرب من الاستجابة إلى نداءات المساعدة و التوجيه ، أو التماطل في تأدية الواجبات بالشكل الذي يؤدي إلى تعطل أعمال الموظفين و انتشار الفوضى و المشاكل ، و هذا التصرف غير المسؤول يؤدي إلى انعدام روح التعاون و يضعف من فرص التطوير و حل المشاكل و الصراعات .
- كل أشكال الرشوة و الاختلاسات و التلاعب بالأموال ، يعتبر استغلال للنفوذ و خيانة للأمانة التي يكلف المسؤول بالحفاظ عليها و صيانتها ، و هذا بالطبع مع الوقت سوف يظهر للملأ و يسيء إلى سمعة المؤسسة ، و لن يؤثر على معنويات العاملين و رضاهم الوظيفي فحسب بل سيؤدي إلى عزوف العملاء و الموردين عن التعامل مع المؤسسة.
- تقييم الأداء على أسس غير عملية كما ذكرنا في عنصر تقييم الأداء.

<sup>220</sup> د. نبيهة جابر ، "لا تكن واحد من هؤلاء" ، مقال الكتروني على الموقع::

<http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/topics/89832/posts/198690>

- استخدام الألفاظ البذيئة و الفظة مع المرؤوسين و اهانتهم بالشكل الذي يتسبب في بث الرعب و الخوف المستمر في نفوسهم ، مما يساهم في اخفاء الحقائق و المشاكل التي يواجهونها من أجل تجنب التوبيخات و الاهدانات .
- عدم الاهتمام بالمسؤولية تجاه البيئة و المجتمع المحيط بالمؤسسة مثل المصانع التي تثير الضجيج و الفوضى في الجوار و تساهم في تلوث البيئة بالغازات و النفايات السامة ، و هذا يساهم في انخفاض مستويات الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة بحيث يصبح المجتمع المحيط ينظر الى الأفراد المنتمين للمؤسسة بغضب و ازدراء ، كونهم يشاركون في تشويه و تلوين المحيط.

بعد كل هذه المواقف و التصرفات المشينة التي تسيء إلى سمعة المؤسسة و الرؤساء ، و التي تساهم في تدهور مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، يتجلى لنا أن أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية تعد أداة حتمية يجب أن تترافق مع كل مراحل تطبيق إستراتيجية تنمية الرضا داخل المؤسسة و تستمر الى الأبد ، و ذلك من أجل إنجاح العملية و عدم الوقوع في أخطاء قد تتسبب في هدم كل ما سبق بناؤه ، و على هذا فانه من الضروري إعادة تصميم أنظمة القيادة و الإشراف ، و إعداد لوائح و إجراءات توضح أخلاقيات الأعمال و تجبر كل القادة و الموظفين على الالتزام بها ، و توضح العقوبات الرادعة و الصارمة التي سوف تطبقها على كل من يخالفها.

## الخاتمة :

من خلال دراسة مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة عليه توصلنا إلى فكرة مهمة جدا مفادها أن الرضا الوظيفي ليس المتحكم الوحيد في مستوى أداء الفرد و إنما يمتزج بمجموعة من العوامل الأخرى التي صنفناها إلى قسمين رئيسيين و هما العوامل الشخصية حسب نموذج "كامبل" و التي حددها في ثمانية عوامل رئيسية تركز أساسا على التركيب الفيزيولوجي و النفسي للفرد ، بالإضافة إلى الاختصاصات ، المهارات ، و الخبرات التي يتمتع بها ، و قد رأينا في نموذج "كامبل" أن هذه العوامل تلعب دورا مهما في تحديد النمط السلوكي الذي يتخذه الفرد في ممارسة عمله.

ثم تعرضنا بعد ذلك إلى العوامل التنظيمية و التي تشكل المؤسسة المحور الرئيسي المتحكم فيها و يتضح ذلك من خلال السياسة التي تتبعها في تسيير مختلف مواردها و بالأخص الموارد البشرية ، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة فيها و التي يتحدد بموجبها سياق الخطط و الأنظمة الجارية ، و كذلك طبيعة السلوك التنظيمي و العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

كذلك تعرفنا من خلال هذا الفصل على أهمية تقييم الأداء و دورها الفعال في معرفة نقاط القوة و الضعف للأداء الفردي و الجماعي ، كما أن هذه العملية تعد نقطة الانطلاق التي تبدأ منها المؤسسة

استراتيجيات التغيير و التطوير ، لأن التحديد الدقيق لمستوى الأداء الذي يقدمه كل فرد و قوة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة يساعد المؤسسة على بناء إستراتيجية فعالة و ناجحة على المدى البعيد .  
كما توجهنا في المبحث الأخير إلى دراسة أهم الشروط و الأسس التي يجب أن تراعيها المؤسسة في مختلف مراحل عمليات بناء إستراتيجية تنمية الرضا الوظيفي ، و ذلك انطلاقا من مرحلة الرصد البيئي ، توصيف الوظائف، الاختيار و التعيين أو النقل و الترقية ، ثم إعداد برامج التدريب ، و انتهاء ببناء نظام الحوافز الفعال و الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية.

## **الفصل الرابع عوامل الرضا الوظيفي و تأثيرها على الأداء بمؤسسة نسج و طبع الحريريات "سواتين"- ندرومة- تلمسان**

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة سواتين SOITINE لنسج و طبع الحريريات ندرومة – تلمسان.-**

**المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث : تفرغ و تحليل إجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.**

**الخاتمة العامة**

## مقدمة :

بعدها تطرقنا في الإطار النظري إلى دراسة و تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، و كذلك أشرنا إلى مدى تأثير معدلات الأداء بتغير مستويات هذا الأخير ، و عل هذا صنفنا الدراسة إلى متغير مستقل ألا و هو مستوى الرضا الوظيفي ، و متغير تابع ألا و هو معدل الأداء ، و هذا الفصل يعد بمثابة تجسيد ما تم دراسته نظريا في إحدى المؤسسات الصناعية الوطنية وهي مؤسسة "سواتين" لنسخ و طبع الحريريات - تلمسان - .

و على هذا سنتناول في هذا الفصل أربع مباحث نحاول من خلالها دراسة ما يلي :

**في المبحث الأول** سنقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال استعراض بعض المعلومات الخاصة بها .

**و في المبحث الثاني** سنستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، و ذلك بتوضيح مراحل تخطيط و تصميم أداة الدراسة "الاستمارة" ، و كذلك تقديم برنامج SPSS الذي تم استخدامه في تحليل البيانات.

**ثم في المبحث الثالث** سوف نقوم بتفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة لأداة الدراسة " الاستمارة".

**و أخيرا في المبحث الرابع** سنقوم بدراسة تأثير مختلف العوامل على مستويات الرضا و الوظيفي ، و كذلك مدى مساهمة تلك التغيرات على معدلات الأداء.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "سواتين" ندرومة (مؤسسة نسج و طباعة الحريريات ندرومة )

المطلب الأول: مقدمة عامة عن تاريخ نشأت و تطور مؤسسة سواتين

**Nédroma SOITINE S.P.A Soieries Tissage et impression**

مؤسسة "سواتين" هي فرع تابع لمجموعة "تكسماكو" لصناعة النسيج TEXMACO Textile company manufacturing (مجمع الصناعات النسيجية ) ، و هي تضم 24 فرع منتشرة على شتى أنحاء الوطن ، و هي تعمل في مختلف قطاعات النسيج و التي نوجزها فيما يلي <sup>221</sup>:

- "تكسماكو" للأقمشة القطنية و هي تضم خمس فروع.
- "تكسماكو" للغزل و هي تضم أربعة فروع .
- "تكسماكو" للبطانيات و هي تضم أربعة فروع.
- "تكسماكو" للحرير و هي تضم ثلاثة فروع و التي من بينها مؤسسة سواتين رهن الدراسة.
- "تكسماكو" للنسيج الصناعي و هي تضم ثلاثة شركات فرعية .
- "تكسماكو" للصوفيات و هي تضم ثلاثة فروع.
- "تكسماكو" للملابس الرياضية و هي تضم شركتين فرعيتين.

مشروع "صناعة الحريريات ذات الجودة الفاخرة" SONITEX ("سواتين" حاليا) هو مشروع عمومي اشتراكي و الذي أطلق ضمن مجموعة ضخمة من المشاريع التنموية في شكل مخططات تنموية تبنتها الدولة بعد الاستقلال و كان ذلك في نهايات ستينيات و بداية سبعينيات القرن الماضي ، و التي تجسدت بداية بإستراتيجية التصنيع في إطار المخطط الثلاثي الأول للتنمية (1967- 1969) ثم تلاه

<sup>221</sup>الموقع الخاص بمجموعة تكسماكو لصناعة النسيج [http://www.texmaco.com.dz/plan\\_du\\_site\\_ar.php](http://www.texmaco.com.dz/plan_du_site_ar.php)

المخطط الرباعي الأول للتنمية (1970-1973) و أتى بعده المخطط الرباعي الثاني للتنمية (1974-1977)<sup>222</sup>.

تم إطلاق مشروع SONITEX ("سواتين" حاليا) أثناء فترة تطبيق المخطط الرباعي الثاني بموجب عقد تم توقيعه في جوان 1997م بين SOINITEX و مؤسسة البناء اليابانية / C.ITOH KAWAZAKI Japon ، حيث بدأت أشغال البناء و التأسيس في مارس 1979م ، و قد تم إصدار أول مجموعة إنتاجية للشركة في جويلية 1983م<sup>223</sup>.

بعد أن شرعت مؤسسة SONITEX ("سواتين" حاليا) في إصدار مجموعاتها الإنتاجية أظهرت عجزا كبيرا في ميزانيتها كغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية التي أظهرت تخلفا كبيرا في مردوديتها مقارنة بالتكاليف الإجمالية التي كانت تستهلكها انطلاقا من تكاليف الاستثمارات التي فاقت إمكانية التمويل المحلية حيث وصل معدل الاستثمارات العمومية إلى 50% من إجمالي الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 1969م 1978م ، و وصولا إلى تكاليف الإنتاج الابتدائية التي ارتفعت من 307.97 مليار دولار و إلى 509.93 مليار دينار خلال الفترة المذكورة<sup>224</sup> ، هذا ما أدى إلى تجاوز النسبة القصوى المحددة للقروض الخارجية المسموح بها هذا ما تسبب في زيادة حجم المديونية بشكل كبير جدا حيث وصل إلى 17 مليار دولار في 1980م و إلى 24 مليار دولار في 1988م و إلى 26 مليار دولار في 1992م ، الأمر الذي تسبب في ارتفاع كبير في نسبة التضخم بسبب السلع و الخدمات الواردة بالعملة الأجنبية من الدول الرأسمالية التي وصلت إلى ما يزيد عن 42 مليار دينار خلال سنة 1978م في حين كانت لا تتجاوز 14 مليار دينار خلال الفترة 1967م-1969م ، هذا ما أدى إلى ارتفاع نسبة التضخم إلى مؤشرات خطيرة بدأت تهدد بتخريب الجهاز الاقتصادي الوطني<sup>225</sup>.

دفعت هذه الأمراض الخبيثة التي أصابت الجهاز الاقتصادي بالدولة إلى الشروع في تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ضمن المخطط الخماسي الأول بصور المرسوم 80-240 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980م ، و التي تسعى من خلالها إلى إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية و التي تتمثل " في تجزئة و تقسيم المؤسسات الكبيرة إلى عدة مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا و أكثر كفاءة" ، ثم إعادة الهيكلة المالية لها و التي تتمثل في " مجموعة الإجراءات التي يترتب على الدولة و المؤسسة اتخاذها في جميع الميادين للحد من طلب يد مساعدة الدولة " منح استقلالية مالية لها و إدخال نظام جديد لمراقبة نشاطها المالي ، فقد كانت تسعى إلى الرفع من أرباح المؤسسات و

<sup>222</sup>الداوي الشيخ ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ، جامعة الجزائر ، بحوث اقتصادية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 25 العدد الثاني ، 2009 ، ص256.

<sup>223</sup> الموقع الخاص بمؤسسة " سواتين " ، <http://www.soitine.dz/Page%20Accueil/Visite.html>

<sup>224</sup> بن الطاهر حسين ، أزمة المديونية و برامج التصحيح الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، بحوث اقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد ب العدد 31 ، جوان 2009 ، ص269 ، ص270.

<sup>225</sup> المرجع السابق ، ص 271 ، ص272.

التقليل من التكاليف الزائدة التي أرهقت الخزينة العمومية و ذلك من خلال تصحيح كل العيوب الناجمة عن نظام التسيير السابق ومحاولة إيجاد حلول كإعطاء توازن بين الخصوم والأصول للمؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف إحداث تطهير وذلك عن طريق التخفيض من المصاريف المالية الناجمة عن أسعار الفائدة<sup>226</sup>.

و في ظل هذه التحولات الجديدة خضعت مؤسسة SONITEX ("سواتين" حاليا) إلى إعادة الهيكلة طبقا للقانون التجاري الجديد ، فقد تم تحويلها إلى مؤسسة عامة اقتصادية EPE Entreprise économique Publique ، و الذي عوض مفهوم المؤسسة الوطنية و المحلية<sup>227</sup>.

يشير مصطلح EPE إلى الشركات ذات المسؤولية المحدودة التي تحوزها الدولة أو الجماعات المحلية بصفة مباشرة أو غير مباشرة مجموع الأسهم أو الحصص الاجتماعية<sup>228</sup>. لكن و على الرغم من الإصلاحات الهيكلية و الجهود التي قامت بها الدولة من أجل ضبط المؤسسات العمومية و رفع مردوديتها إلا أن مخزون المديونية الخارجية استمر في التزايد بشكل مدقع و خطير ، فقد وصل إلى 21 مليار دولار سنة 1986م و إلى ما يزيد عن 26 مليار دولار في 1992م. و بعد أن أظهرت الجزائر عجزا كبيرا في الوفاء بمستحقات ديونها الخارجية فرض عليها صندوق النقد الدولي تطبيق برنامج ضخم يتضمن تغييرات جذرية و شاملة للمؤسسات العمومية الجزائرية ، ساعيا من خلال ذلك إلى رفع معدل النمو في الناتج الداخلي الخام لميزانية الدولة ، وخفض معدلات التضخم لسعر الدينار من أجل الوصول به إلى قيمته الحقيقية<sup>229</sup>.

لقد اتخذت الجزائر مبدءا جديدا تمثل فيما أطلق عليه "المبدأ الاستقلالي للمؤسسات " و الذي يعني خصخصة المؤسسات و منحها الاستقلالية التامة في إدارة رؤوس أموالها ، و من أجل التطبيق الرسمي لهذا المبدأ عمد المشرع الجزائري ابتداء من سنة 1988م إلى سن لوائح طويلة من القوانين متبعا في ذلك منهجية خاصة في الإصلاح تبدأ بتغيير القوانين التي تمس الجوانب التنظيمية للمؤسسة و طبيعتها القانونية لتشمل لاحقا التنظيم الاقتصادي من خلال تقييد أشغال المتعاملين الاقتصاديين بالصيغة التجارية و ذلك بإخضاعها لقواعد القانون التجاري من حيث الإفلاس و التسوية القضائية<sup>230</sup>.

لقد كان المبدأ الرئيسي لهذه السياسة الجديدة هو تحويل الأملاك العامة للدولة إلى أملاك خاصة أو مشتركة و ذلك عن طريق بيع المؤسسات العمومية إلى الخواص إما بشكل كلي أو جزئي ، و كان

<sup>226</sup> أحمد خير ، تطور التشغيل و إشكالية البطالة بالجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، رسالة ماجستير ، 2006/2005 ،

ص22. على الموقع: <http://media.kenanaonline.com>

<sup>227</sup> الموقع الخاص بمؤسسة "سواتين" (مرجع سابق).

<sup>228</sup> الداوي الشيخ ، (مرجع سابق) ، ص260.

<sup>229</sup> بن الطاهر حسين ، (مرجع سابق) ، ص272، ص273.

<sup>230</sup> الداوي الشيخ ، (مرجع سابق) ، ص259.

الهدف من ذلك هو التحول نحو خصخصة أساليب التخطيط و التسيير باعتماد أدوات القانون الخاص ، فقد تم إصدار مجموعة كبيرة من المراسيم و القوانين المتعلقة بتحديث و عصنة طرق التسيير و الإدارة فمثلا قد تم إصدار المرسوم رقم 88-21 المؤرخ في 02/11/1988م المتعلق بتحديد طرق تطبيق المكافآت على المردودية و طرق ربط الإنتاج بالأجور ، و الذي يتيح للمؤسسات حرية أكثر في مجالات تحديد مناصب العمل و الأجور و شروط قبول العمال أو فصلهم ، و كذلك إمكانية إعداد المؤسسة لهيكلها التنظيمي حسب احتياجاتها الإدارية و التسييرية ، إضافة إلى حرية تحديد أسعار المنتجات تطبيقا لقانون (89-12) المتعلق بالأسعار و الذي صدرت مراسيمه التطبيقية في أبريل 1990م و كذلك حرية اختيار شبكات توزيع منتجاتها ، كما منحتها حرية عقد أية صفقة تدخل في إطار نشاطاتها ترى فيها مصلحة للشركة دون اللجوء إلى ترخيص من الهيئة الوصية ، و غير ذلك من المراسيم التي تعتمد إلى ترسيخ مبدأ خصخصة المؤسسات العمومية الوطنية<sup>231</sup>.

و في ظل هذا التحول الضخم الذي عرفته المؤسسات العمومية الجزائرية تم تحويل مؤسسة SONITEX إلى مؤسسة أسهم من طرف المؤسسة العمومية القابضة للصناعات التحويلية HOLDMAN ، فأصبحت تسمى "SOITINE S.P.A" على شكلها الحالي<sup>232</sup>.

S.P.A (Société par action) : تطبيقا لما جاءت به المادة 698 من القانون التجاري رقم (88-04) المؤرخ في 12/01/1988م فقد أصبح للمؤسسات شخصية معنوية متميزة عن الدولة ، هذه الأخيرة تعد مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسات لكن لا تتدخل في إدارتها و تسييرها ، و هذه الملكية تترجم في الأسهم التي تصدرها المؤسسات للدولة مقابل تحويل هذه الأخيرة إلى حصص عينية أو نقدية و جعلها تحت تصرف الشخصية المعنوية الممثلة للمؤسسات<sup>233</sup>.

تقع مؤسسة "سواتين" في بلدية الخريبة دائرة ندرومة ولاية تلمسان ، تقع في الخط الرابط بين ندرومة و الغزوات على بعد 17 كلم من ميناء الغزوات و 50كلم من مدينة تلمسان ، و هي تتربع على مساحة أربعة هكتارات نصف مبنية و هي تتكون أربع ورشات رئيسية ( الصباغة ، الغزل ، النسيج ن التجهيز) ، يقدر عدد عمالها المرسمين ب120 عامل بالإضافة إلى مجموعة من العمال المتغيرين الذين يعينون بموجب عقود مؤقتة ، يبلغ الرأسمال الإجمالي للمؤسسة 1.084.520.000دج ، و هي مجهزة ب188 آلة (MAV laize 170cm) ، كما تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة م ط/سنة 3.250.000 م ط /سنة من القماش المطبوع و الجاهز للبيع<sup>234</sup>.

<sup>231</sup> الداوي الشيخ ، (مرجع سابق) ، ص266.

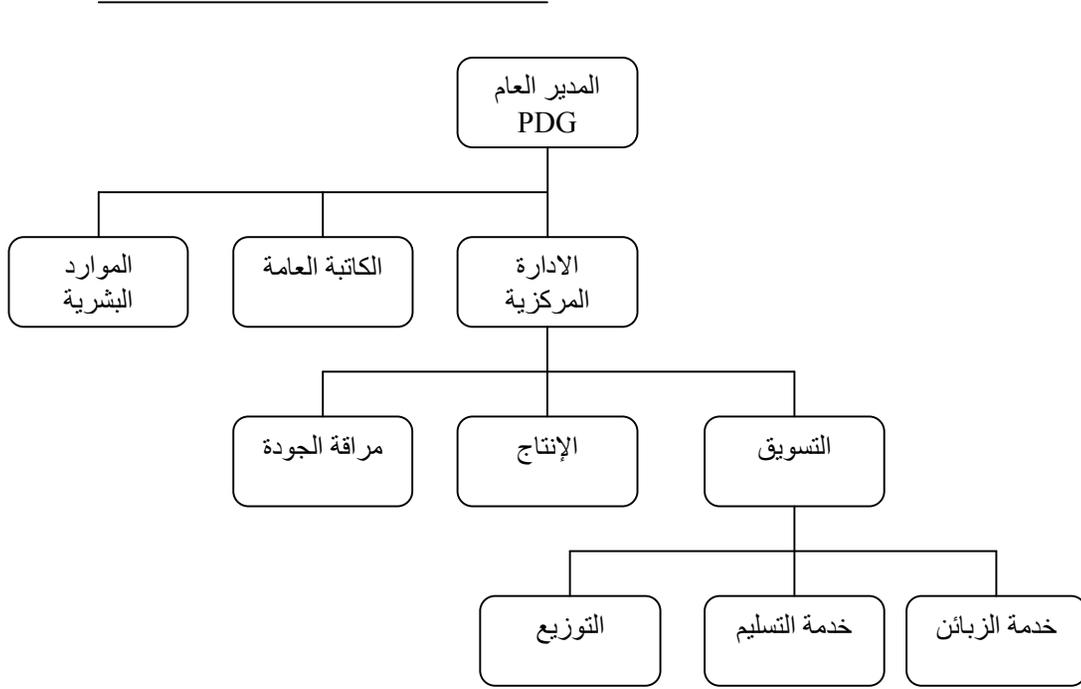
<sup>232</sup> الموقع الخاص بمؤسسة "سواتين" ، (مرجع سابق).

<sup>233</sup> الداوي الشيخ ، مرجع سابق ، ص264 ، ص265.

<sup>234</sup> الموقع الخاص بمؤسسة "سواتين" ، (مرجع سابق).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سواتين"<sup>235</sup>

الشكل (1-4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سواتين



المصدر: الموقع الخاص بمجموعة تكسماكو لصناعة النسيج، (مرجع سابق).

### 1. المدير العام المؤسسة :

يعتبر المدير العام المسؤول الأول عن حسن سير المؤسسة من حيث التأطير و التسيير ، و يخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين بها ، فهو يقوم بتنشيط مختلف الوحدات و التنسيق بينها ، و يسخر كل من الموارد المادية و البشرية و المالية الموضوعة تحت تصرفه في خدمة المصلحة العليا للمؤسسة ، و هو الذي يتولى عملية الالتزام بالنفقات و تصفيتها و دفعها في حدود الاعتمادات

<sup>235</sup> الموقع الخاص بمجموعة تكسماكو لصناعة النسيج، (مرجع سابق).

المخصصة في ميزانية المؤسسة ، كما أنه يتولى مسؤولية التخطيط و اتخاذ القرارات الإستراتيجية و اقتراح ميزانية المؤسسة و يتولى بنفسه مراقبة تنفيذها و التأكد من مطابقة الأعمال المنفذة مع ما تم التخطيط له مسبقاً... الخ ، و غير ذلك من الأعمال المهمة التي يتولى المدير العام المسؤولية الأولى في تنفيذها أو الأمر بتنفيذها<sup>236</sup>.

## 2. الكاتبة العامة<sup>237</sup>:

للكاتبة العامة دورا لا يقل أهمية عن دور المدير فهي تعد الخط الواصل الذي ينقل للمدير جميع المعلومات و الاتصالات الواردة من مختلف وحدات المؤسسة و خارجها ، و في المقابل تعتبر الناقل المباشر لجميع الأوامر و التعليمات الصادرة من طرف المدير إلى جميع وحدات المؤسسة ، لذلك فالدور الذي تلعبه الكاتبة العامة دور حساس و يتطلب قدرا عاليا من الأمانة و المصداقية فأى تشويه أو تسريب في المعلومات الواردة من و إلى المديرية العامة يضر بشكل مباشر مصالح المؤسسة و يحدث انحرافات خطيرة في صحة اتخاذ القرارات ، و من بين المهام التي تقوم بها الكاتبة العامة مايلي:

- تسجيل جميع المراسلات و الاتصالات من و إلى المديرية العامة.
- الاحتفاظ بنسخة من كل مستند وارد أو صادر إلى المديرية العامة.
- إعداد و تنظيم الاجتماعات الرسمية.
- تحرير و نسخ الإستدعاءات لأي اجتماع داخل المؤسسة.
- تسليم نسخة من هذه الإستدعاءات لكل عنصر معني بالاجتماع.
- توزيع البريد على مختلف المصالح بعد تسجيله و تأشيرته من طرف المدير العام.

## 3. مصلحة الموارد البشرية :

هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة و فعالية و الجمع بين الشركة و الموظف في الاتجاه الذي يساهم في تحقيق أهداف كل منهما كما أنها تساهم زيادة حصة الشركة في السوق و المحافظة عليها عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري و الإحاطة بمتطلباته و اهتماماته و حل مشاكله و منازعاته من أجل القضاء على كل ما يعرقل فعاليته و دفعه نحو أعلى و أجود مستوى من الأداء.

## 4. الإدارة المركزية :

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة بمعنى أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة ، و عادة ما تسودها الهرمية في

<sup>236</sup> شاطر شفيق ، مرجع سابق ، ص150.  
<sup>237</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة.

المستويات الإدارية أي أن المرؤوس يخضع لقرارات رئيسه و ينفذها دون نقاش ، و للسلطات العليا كامل الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارات التابعة لها دون استشارات المستويات الأدنى . و يتضح لنا من هذا الهيكل أن الإدارة المركزية تشمل على جميع الإدارات الفرعية عدا إدارة الموارد البشرية التي تبدو مستقلة عنها، و فيما يلي بعض المهام التي تقوم بها الإدارات المتفرعة عنها<sup>238</sup>:

#### (1-4) التسويق:

- تتبع حركة الأسواق و التحري عن ميول الزبائن و عن رأيهم في مختلف منتجات الشركة.
- تتبع كل ما هو جديد في الأسواق و التحري عن المنتجات العصرية المنافسة لمنتج الشركة .
- تحديد أنواع المواد الأولية اللازمة لمختلف منتجات الشركة.
- تحديد أنواع و كميات الإنتاج المطلوبة لكل موسم.
- تطوير و تحديث نوعية الأقمشة و الألوان و الرسومات و كذلك طرق معالجة الأقمشة من أجل الوصول إلى منتج نهائي يتجانس مع أذواق الزبائن و متطلبات العصر.

#### (2-4) الإنتاج: لقد تم تجهيز المصنع ب188 آلة قادرة على إنتاج مجموعة متنوعة من

المنسوجات التي تستجيب لطلبات الزبائن ، و قد تم تنظيم مجمع الإنتاج بتقسيمه إلى ورشات داخلية (ورشة النسيج tissage ، ورشة الرسم rentrage ، ورشة الصقل le lisage ، ورشة اللصق l'encollage ، ورشة المد Pourdissage ، ورشة اللف le bobinage ) تنتج مؤسسة "سواتين" مختلف الأنواع و الألوان من الأقمشة الحريرية (الجاكار) بما فيها أقمشة المفروشات و الستائر بمختلف الألوان و الأشكال ، أقمشة الملابس و التي تتكون من أقمشة البطانة ، الوشاح ، ربطات العنق، البدلات الرسمية ، الأقمشة التقنية كالأقمشة المصممة ضد البلل و الأقمشة المصممة ضد الاحتراق و بعض الأنسجة التقنية الأخرى المصممة للطلبات الخاصة ، كما تقوم المؤسسة بتطوير أقمشة خصيصا لطلبات عملاء محددين.

#### (3-4) مراقبة الجودة: يحتوي مخبر مراقبة الجودة على أربعة أقسام رئيسية و هي :

مختبر الألوان : يعمل على البحث عن وصفات صحية جيدة للألوان.  
مختبر النسيج : يحلل جودة الخيوط المستخدمة في نسيج الأقمشة ، و ذلك بدراسة مدى قدرته على مقاومة الالتواء و الرطوبة و غير ذلك مما تتطلبه جودة الأقمشة.

<sup>238</sup> <http://www.soitine.dz/Page%20Accueil/Visite.html> الموقع الخاص بمؤسسة " سواتين " .

مختبر فحص العمل النهائي الجاهز للبيع: تحليل المنتج النهائي و تحديد معدلات الانكماش و الامتصاص ...الخ.

مختبر المياه المستخدمة في الإنتاج : يتكفل هذا المختبر بضمان جودة المياه المستخدمة في إنتاج الأقمشة.

(4-4) **خدمة الزبائن:** تهتم بطلبات الزبائن و تعمل على توصيل كمية الطلبات للجهات المعنية في الوقت المناسب ، كما تتكفل بجميع الإجراءات التقييدية المتعلقة بعمليات الطلب و التسليم....الخ.

(5-4) **التسليم:** تعمل مصلحة التسليم على تجهيز الطلبات بالكمية المحددة و في الوقت المحدد و تسليمها للجهات المعنية بالتوزيع.

(6-4) **مصلحة التوزيع:** تعمل مصلحة التوزيع على توصيل الطلبات إلى الزبائن في الوقت المحدد و بالكمية المطلوبة ، كما تعمل على استلام الفواتير و توثيقها و غير ذلك من الإجراءات الرسمية .

### **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة**

سوف نحاول في هذا المبحث إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية ، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداء الدراسة ، وذلك عن طريق إبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، ثم بعد ذلك سوف نعطي فكرة موجزة عن أسلوب المعالجة الإحصائية الذي سوف نستخدمه في تحليل البيانات المجمعة .

#### **المطلب الأول : تخطيط وتصميم أداء الدراسة**

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها.

#### **1. مجتمع وعينة الدراسة**

يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بمؤسسة "سواتين" والبالغ عددها ( 120 ) مورد بشري ، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لأسباب عديدة منها رفض المؤسسات التعاون مع البحوث العلمية بالإضافة إلى قلة ثقافة الموظفين بأغراض هذه الاستثمارات فالكثير منهم لم يصدق أنه مجرد بحث علمي يهدف إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة و رفضوا ملاً الاستثمار خوفا من رئيسهم رغم أن المدير العام سمح لنا بتوزيع الاستثمارات في حدود 40 إلى 50 استثمارة لا أكثر ، فقد تمكنا في الأخير من ملاً 48 استثمارة بالتعاون مع نائب المدير العام الذي ساعدنا كثيرا في إقناع الموظفين بالقيام بهذه العملية الصعبة .

## 2. أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الموارد البشرية نحو العمل (الرضا الوظيفي و الأداء)، وأخذا بعين الاعتبار العراقيل التي واجهتنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية ، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع ، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستمارة " .

لقد قمنا بتصميم الاستمارة المستخدمة في الدراسة بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، وتغطي الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية و هي محور الخصائص الشخصية والوظيفية ، محور العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومحور العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

**(1-2) المحور الأول للاستمارة :البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:** يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في السن، الجنس ، الحالة العائلية ،الكفالة العائلية ، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الصنف المهني أو الوظيفي . وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي ( SPSS ) :

### الجدول (1-4) تحويل معلومات السن إلى رموز

السن	الرمز
أقل من 20 سنة	01
من 20 سنة إلى 35 سنة	02
أكثر من 35 سنة	03

### الجدول (2-4) تحويل معلومات الجنس إلى رموز

الجنس	الرمز
ذكر	01
أنثى	02

**الجدول (3-4) تحويل معلومات الكفالة العائلية إلى رموز**

الرمز	الكفالة العائلية
01	مسؤول عن نفسي
02	مسؤول عن عائلتي

**الجدول (4-4) تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز**

الرمز	الحالة الاجتماعية
01	مترفة
02	متوسطة
03	فقيرة

**الجدول (5-4) تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز**

الرمز	المستوى التعليمي
01	ابتدائي
02	متوسط
03	نهائي
04	جامعي

**الجدول (6-4) تحويل معلومات الخبرة المهنية إلى رموز**

الرمز	الخبرة المهنية
01	قليلة
02	متوسطة
03	لا بأس بها
04	كبيرة

## الجدول (4-7) تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز

الرمز	الصنف المهني
01	موظف
02	مشرف
03	مسؤول
04	مدير

### 2-2) المحور الثاني للاستمارة : الرضا الوظيفي ( المتغير المستقل للدراسة): يتضمن هذا

المحور ثلاث محاور فرعية هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الخارجية ، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية و العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالموارد البشري ، وتتضمن هذه المحاور الفرعية مجتمعنا ( 77 ) عبارة موزعة على (12) عوامل مخصصة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذه العوامل هي:

العوامل التنظيمية: و تضم العبارات 01 ، 02 ، 03 ، 04 ، 05 ، 06 ، 07 ، 08 ، 09 .  
العدالة التنظيمية : و تضم العبارات 10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18 ، 19 .

الأمن الوظيفي و يضم العبارات 20 ، 21 ، 22 ، 23 .

الظروف المادية و تضم العبارات 24 ، 25 ، 26 ، 27 ، 28 ، 29 .

التوافق المهني و يضم العبارات 30 ، 31 ، 32 ، 33 ، 34 ، 35 ، 36 .

التحفيزات المادية و تضم العبارات 37 ، 38 ، 39 ، 40 ، 41 ، 42 ، 43 ، 44 .

التحفيزات المعنوية و تضم العبارات 45 ، 46 ، 47 ، 48 ، 49 ، 50 ، 51 ، 52 ، 53 ،

54 ، 55 ، 56 .

التدريب المهني و يضم العبارات 57 ، 58 ، 59 .

الحياة الخاصة و تضم العبارات 60 ، 61 ، 62 .

نمط الشخصية و يضم العبارات 63 ، 64 ، 65 ، 66 ، 67 ، 68 ، 69 .

القيم و العادات و تضم العبارات 70 ، 71 ، 72 ، 73 .

المحيط و يضم العبارات 74 ، 75 ، 76 ، 77 .

**3-2) المحور الثالث للاستمارة: الأداء الوظيفي ( المتغير التابع للدراسة):** يتضمن هذا المحور ستة ( 6 ) محاور فرعية تحتوي مجتمعتا على ( 31 ) عبارة مخصصة لقياس مستوى الأداء الوظيفي و هي :

مستوى روح الولاء للمؤسسة و تضم العبارات 01 ، 02 ، 03 ، 04 ، 05 ، 06.

مستوى الروح المعنوية و تضم العبارات 07 ، 08 ، 09 ، 10 ، 11 ، 12.

مدى تماسك جماعات العمل و تضم العبارات 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18 .

مستوى تحرر التفكير الإبتكاري و تضم العبارات 19 ، 20 ، 21.

مستوى الالتزام التنظيمي و يضم العبارات 22 ، 23 ، 24.

مستوى الرقابة الذاتية و تضم العبارات 25 ، 26 ، 27 ، 28 ، 29 ، 30 ، 31.

وقد قابل عبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي ) والثالث ( الأداء الوظيفي) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقاس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي:

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

بالإضافة إلى المحاور الثلاثة للاستمارة أضفنا في النهاية :

أي تعليقات أو معلومات أخرى تريد إضافتها .....

وشكرا.

وقد تم الاعتماد على هذه الإضافة لكي نحصل على بعض المعلومات التي قد نكون قد أغفلنا في الاستمارة.

#### **المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة(الاستمارة)**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز ، (SPSS) والمصمم في الأساس لمعالجة التحليلات الإحصائية في الدراسات الاجتماعية. أتى الإصدار الأول من برنامج في أواخر الستينات SPSS وكان يعمل فقط على الأجهزة الكبيرة، (Main Frame) وفي عام 1992 م تم إصدار نسخة منه تعمل على الأجهزة الشخصية وبالتحديد على نظام تشغيل الويندوز Microsoft Windows ليصبح في الوقت الحالي البرنامج الإحصائي الأكثر استخدام في العالم. يمتاز برنامج SPSS بقدرته الكبيرة على تنفيذ عمليات إحصائية متنوعة وكثيرة فيمكن من خلاله التصنيف والتحكم بالبيانات الكمية والوصفية على حد سواء، كما يمكن التعمق واستخدام تحليلات

إحصائية متقدمة مثل النمذجة والاستدلال الإحصائي بأنواعه. ويتم ذلك في الواقع من خلال أوامر معدة مسبقا تسهل عملية الاستخدام بالإضافة إلى توفر التعليمات المساعدة والتي تمتاز بالشمول والوضوح<sup>239</sup>. يحتوي برنامج SPSS على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة<sup>240</sup>:

## 1. المدى :

حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5 - 4 = 1) ، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4 / 5 = 0.08) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( + 1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0.8 + 1 = 1.8) ، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي :

من 1 إلى 1.80 يمثل (موافق تماما) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ، و محور الأداء الوظيفي.  
من 1.81 إلى 2.60 يمثل ( موافق ) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ، و محور الأداء الوظيفي.  
من 2.61 إلى 3.40 يمثل ( محايد) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ، و محور الأداء الوظيفي.  
من 3.41 إلى 4.20 يمثل ( غير موافق) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ، و محور الأداء الوظيفي.  
من 4.21 وحتى 5.00 يمثل ( غير موافق تماما ) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ، و محور الأداء الوظيفي.

هذا وننبه هنا إلى أن درجات الموافقة و غير الموافقة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ، و محور الأداء الوظيفي تمثل المستويات التالية:

الخيار " لا أوافق بشدة " يمثل المستوى المنخفض جدا للرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي.  
الخيار " لا أوافق " يمثل المستوى المنخفض للرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي.  
الخيار " محايد " يمثل عدم التأكد أو عدم الرغبة أو الخوف من الإجابة.  
الخيار " موافق " يمثل المستوى المرتفع للرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي.  
الخيار " موافق تماما " يمثل المستوى المرتفع جدا للرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي.

<sup>239</sup> الحاسب الآلي و تطبيقاته ، الباب الخامس البرنامج الإحصائي SPSS ، ص272 ، على الموقع: <http://faculty.ksu.edu.sa/alsalloum/Documents/151%20MIS/5thchapter.pdf>  
<sup>240</sup> شاطر شفيق ، مرجع سابق ، ص159... ص162.

## 2. التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

## 3. المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي) ، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. ويعطي بالصيغة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum nixi}{N}$$

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد ، مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" لعبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

N: مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 48 فرد.

## 4. الانحراف المعياري المرجح

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة ، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي .وكما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن :

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد ، مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" لعبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي.

$x_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية .

$N$ : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر بـ 48 فرد .

### 5. معامل ارتباط بيرسون " r "

أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، كما أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي بعوامله و الأداء الوظيفي.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_X \sigma_Y}$$

حيث أن :

$Cov(x, y)$  : التباين المشترك للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي بعوامله) والتابع للدراسة (الأداء الوظيفي).

$\sigma_X$  : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\sigma_Y$  : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستمارة)

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستمارة) كما يلي:

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية" ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري لها .

### 1. الصدق الظاهري للأداة :

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف على الدراسة و نائب المدير الذي ساعدنا في إجراء الدراسة الميدانية ، و قد تم إضافة بعض العبارات على رأي الأستاذ المشرف و حذف البعض الآخر على رأي نائب المدير ، لنصل في النهاية إلى الشكل النهائي للاستمارة المستخدمة في الدراسة.

### المبحث الثالث: تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستمارة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، وكذا معرفة مدى مستوى الرضا الوظيفي لديهم و مدى تأثير ذلك على أدائهم .ومن أجل

الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستمارة ، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية ، و محور الرضا الوظيفي و محور الأداء الوظيفي .

**المطلب الأول : تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية**

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، الحالة العائلية، الكفاءة العائلية ، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الصنف المهني أو الوظيفي .

### 1. الجنس

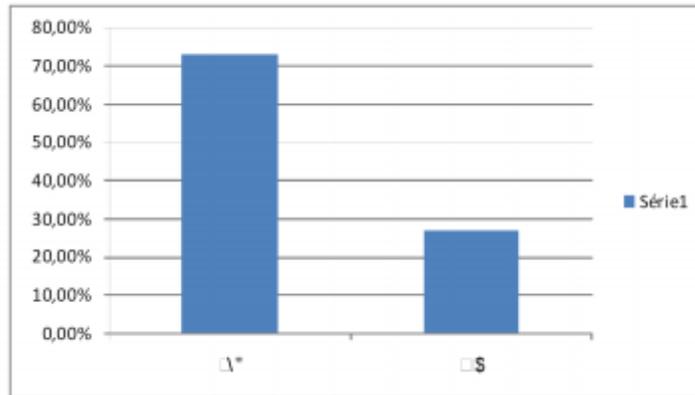
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

**الجدول (4-8) توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	%72.92
أنثى	13	%27.08
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

**الشكل (4-2) نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن ( 35 ) من أفراد العينة ذكورا، و هم يمثلون ما نسبته (72.92%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الإناث (13) أنثى، أي ما نسبته (27.08%) من الحجم الإجمالي للعينة .ويمكن تدرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة إنتاج النسيج ، والذي هو عمل يحتاج في أغلب الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات.

## 2. السن

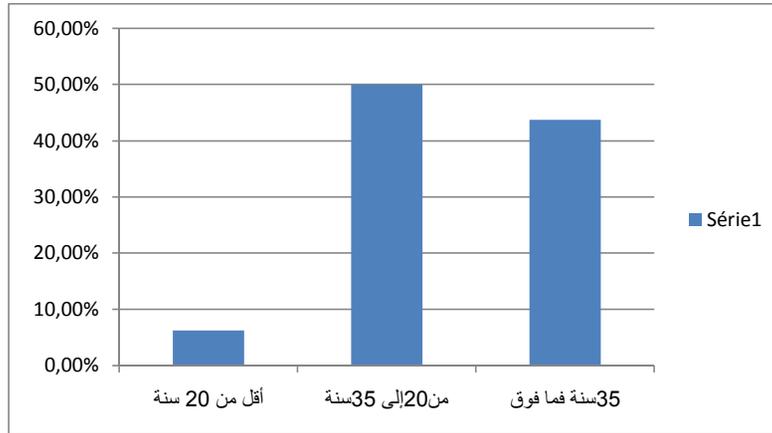
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

**الجدول (4-9) توزيع أفراد العينة حسب السن**

السن	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	03	6.25%
من 20 سنة إلى 35 سنة	24	50.00%
35 سنة فما فوق	21	43.75%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

**الشكل (4-3) نسبة توزيع السن في العينة**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (03) من أفراد العينة سنهم أقل من 20 سنة ، و هم يمثلون ما نسبته (6.25%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم بين (20 و 35) سنة (24) فرد ، أي ما نسبته (50.00%) من الحجم الإجمالي للعينة. و قد بلغ عدد الأفراد الذين يفوق سنهم (35) سنة 21 فرد ، أي ما نسبته (43.75%) ، و نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نصف

أفراد العينة (50.00%) تتراوح أعمارهم بين (20) و (35) سنة ، وهي نتيجة توضح أن معظم أفراد العينة قد تجاوزوا سن الرشد.

### 3. الحالة العائلية

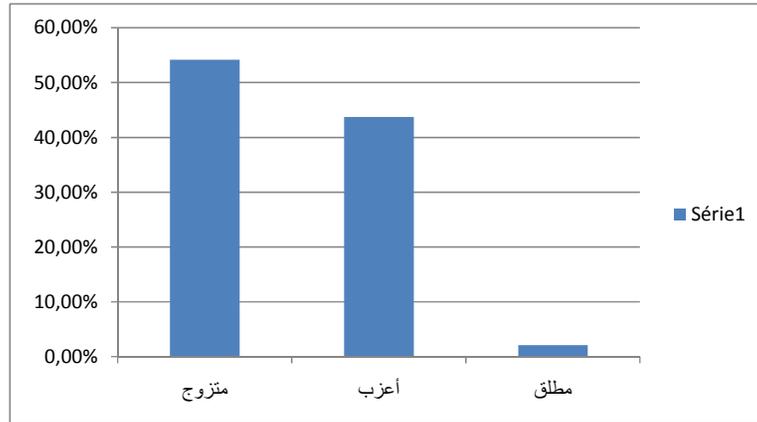
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم العائلية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

**الجدول (4-10) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية**

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
متزوج	26	54.17%
أعزب	21	43.75%
مطلق	01	2.08%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

**الشكل (4-4) نسبة توزيع الحالة العائلية في العينة**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (26) من أفراد العينة متزوجون ، و هم يمثلون ما نسبته (54.17%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد غير المتزوجين (21) فرد ، أي ما نسبته (43.75%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و قد بلغ عدد الأفراد المطلقين (01) فرد ، أي ما نسبته (2.08%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن (20) سنة.

### 4. الكفاءة العائلية

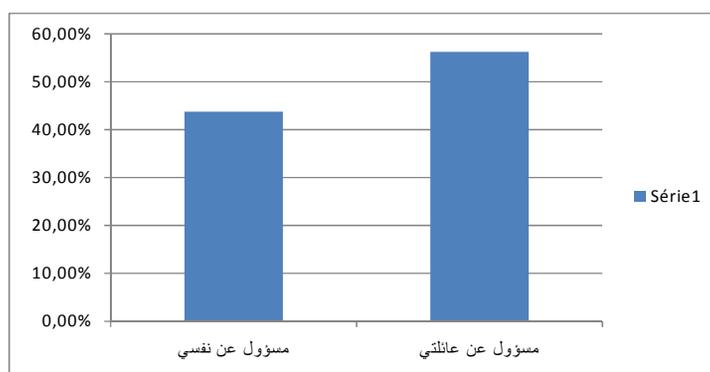
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب كفالتهم العائلية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

**الجدول (4-11) توزيع أفراد العينة حسب الكفالة العائلية**

النسبة	التكرار	الكفالة العائلية
43.75%	21	مسؤول عن نفسي
56.25%	27	مسؤول عن عائلتي
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

**الشكل (4-5) نسبة توزيع الكفالة العائلية في العينة**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (21) من أفراد العينة مسؤول عن نفسه ، و هم يمثلون ما نسبته (43.75%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد المسؤولين عن عائلاتهم (27) فرد ، أي ما نسبته (56.25%) من الحجم الإجمالي للعينة و هذا العدد يتطابق تقريبا مع عدد الأفراد المتزوجين الذين بلغ عددهم (26) فرد ، فمن الطبيعي أن يكون الشخص المتزوج مسؤول عن عائلته .

#### 5. الحالة الإجتماعية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم الإجتماعية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

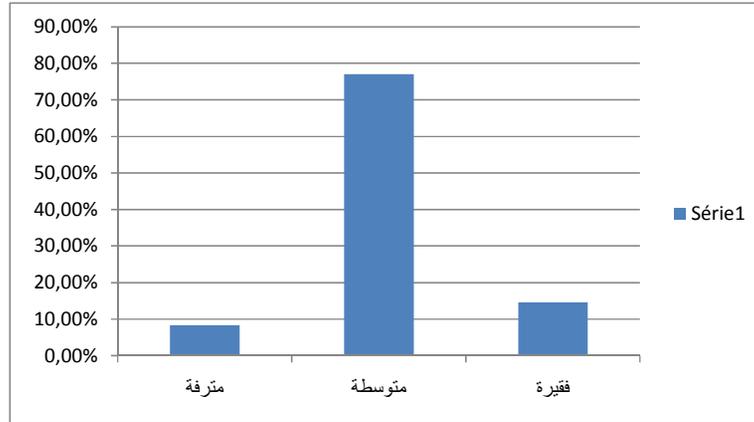
**الجدول (4-12) توزيع أفراد لعينة حسب حالتهم الإجتماعية**

النسبة	التكرار	الحالة الإجتماعية
8.33%	04	مترفة

متوسطة	37	%77.08
فقيرة	07	%14.58
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

#### الشكل (4-6) توزيع نسبة الحالة الاجتماعية في العينة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (04) من أفراد العينة ينتمون إلى عائلات مترفة ، و هم يمثلون ما نسبته (8.33%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين ينتمون إلى عائلات متوسطة (37) فرد ، أي ما نسبته (77.08%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و قد بلغ عدد الأفراد الذين ينتمون إلى عائلات فقيرة (07) أفراد ، أي ما نسبته (14.58%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و نلاحظ من هذه النتيجة أن غالبية الأفراد ينتمون إلى عائلات متوسطة ، و هذا ما يعكس طبيعة المجتمع الذي ينتمي إليه أفراد العينة.

#### **6. المستوى التعليمي**

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

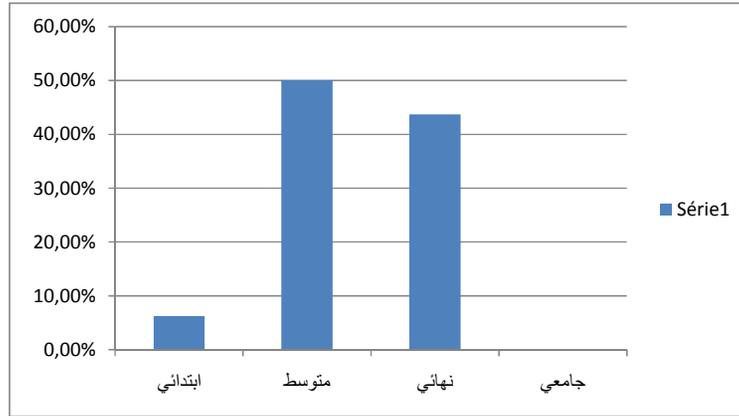
#### الجدول (4-13) توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
إبتدائي	01	%02.08

متوسط	21	43.75%
نهائي	08	16.67%
جامعي	18	37.50%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

#### الشكل (4-7) نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (01) من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، و هم يمثلون ما نسبته (02.08%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط (21) فرد ، أي ما نسبته (43.75%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و قد بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي (08) أفراد ، أي ما نسبته (16.67%) من الحجم الإجمالي للعينة ، كما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي (18) فرد ، أي ما نسبته (37.50%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و نلاحظ أن تقريبا نصف أفراد العينة (21) لديهم مستوى تعليمي متوسط ، و يليه عدد الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي الذي بلغ (18) فرد ، و يمكن إرجاع هذه النتيجة حسب رأيي و حسب ما نراه في المجتمع أن أغلب أشغال المؤسسة تتطلب مستوى متوسط ، إلا أن عدم توفر مناصب الشغل ذات المستوى الجامعي تجعلهم يعملون في مناصب ذات مستوى أقل ، أو أن ذوي المستوى المتوسط هم موظفون قداماء و قد قامت المؤسسة بتدريبهم و رفع كفاءتهم المهنية ، و هذا ما سنؤكدده أو سننفيه لاحقا في عنصر تأثير "التوافق المهني" و عنصر "التدريب".

#### 7. الخبرة المهنية

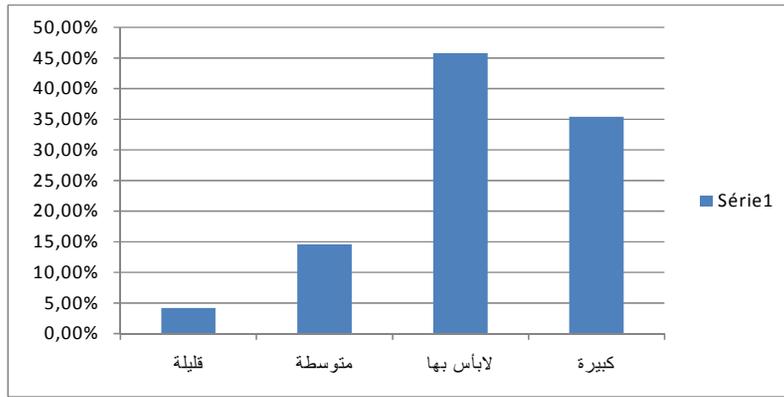
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

#### الجدول (4-14) توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
04.17%	02	قليلة
14.58%	07	متوسطة
45.83%	22	لابأس بها
35.42%	17	كبيرة
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

#### الشكل رقم (4-8) توزيع نسبة الخبرة المهنية في العينة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (02) من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية قليلة ، و هم يمثلون ما نسبته (04.17%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية قليلة متوسطة (07) أفراد ، أي ما نسبته (14.58%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و قد بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية لا بأس بها (22) فرد ، أي ما نسبته (45.83%) من الحجم الإجمالي للعينة ، كما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية كبيرة (17) فرد ، أي ما نسبته (35.42%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و نلاحظ من هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة لا بأس بها و كبيرة ما قد يدل على طول عدد سنوات الخدمة في المؤسسة ، و هذا ما قد يؤكد ما ذكرناه سابقا في المستوى التعليمي الذي رجحنا فيه ارتفاع نسبة المستوى المتوسط أكثر من المستوى الجامعي إلى أقدمية الموظفين و ارتفاع كفاءتهم و خبرتهم بالتدريب و التعلم.

#### **8. الصنف المهني**

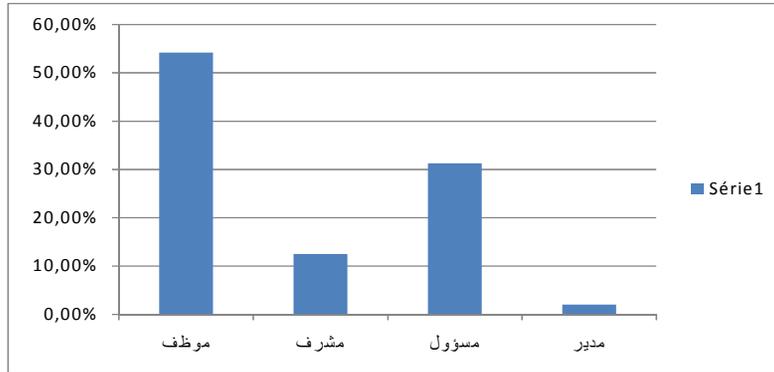
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب صنفهم المهني كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

#### الجدول رقم(4-15) توزيع أفراد العينة حسب صنفهم المهني

النسبة	التكرار	الصنف المهني
54.17%	26	موظف
12.50%	06	مشرف
31.25%	15	مسؤول
02.08%	01	مدير
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

#### الشكل رقم (4-9) توزيع نسبة الصنف المهني في العينة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (26) من أفراد العينة الذين يتقلدون موظف ، و هم يمثلون ما نسبته (54.17%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يتقلدون منصب مشرف (07) أفراد ، أي ما نسبته (12.50%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و قد بلغ عدد الأفراد الذين يتقلدون منصب مسؤول (15) فرد ، أي ما نسبته (31.25%) من الحجم الإجمالي للعينة ، كما بلغ عدد الأفراد الذين يتقلدون منصب مدير (01) فرد ، أي ما نسبته (02.08%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و هذا يعكس التنوع الثري في مختلف المناصب الذي احتوته العينة ، مما يتيح لنا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الإجمالي للأفراد في لمختلف مستويات المؤسسة .

**المطلب الثاني : تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي**

للتعرف على مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة رهن الدراسة ، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا المستوى من الشعور، سوف نقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

### 1. تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية

في هذا الجزء من الدراسة سوف نقوم بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية ، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الناجمة عن البيئة الداخلية للمؤسسة ، والتي تتمثل في العوامل التنظيمية ، العدالة التنظيمية ، الأمن الوظيفي ، الظروف المادية ، التوافق المهني ، التحفيز المادية ، التحفيز المعنوية و مستوى التدريب.

1-1) **العوامل التنظيمية** : لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل العوامل التنظيمية ، تم الاعتماد على تسع عبارات هي على التوالي العبارة رقم 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09 ، كما سنوضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (4-16) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن العوامل التنظيمية

رقم	التكرار	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف
-----	---------	---------------	---------	----------

المعيار	الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة	العبارة	العبارة
0.49	4.58	00	00	00	20	28	ك	أعرف بوضوح مستوى الأداء المطلوب مني تقديمه	01
		00	00	00	41.7	58.3	%		
1.06	3.97	01	05	06	18	18	ك	إذا واجهتني مشكلة في عملي يساعدني المسؤول على حلها	02
		02.1	10.4	12.5	37.5	37.5	%		
1.62	3.27	10	10	02	09	17	ك	لا أعمل تحت رقابة مشددة	03
		20.8	20.8	4.2	18.8	35.4	%		
1.53	2.87	13	09	08	07	11	ك	أوافق على النظام السائد في الشركة	04
		27.1	18.8	16.7	14.6	22.9	%		
1.33	2.85	08	15	08	10	07	ك	تستشيرني الإدارات العليا في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	05
		16.7	31.3	16.7	20.8	14.6	%		
1.18	3.39	03	11	05	22	07	ك	ساعات العمل مناسبة و لائمه	06
		06.3	22.9	10.4	45.8	14.6	%		
1.32	2.47	15	11	10	08	04	ك	تطلعنا المؤسسة على كل الخطط والأهداف التي تسعى الوصول إليها من خلالنا	07
		31.3	22.9	20.8	16.7	08.3	%		
1.28	3.12	06	11	09	15	07	ك	فترة الخدمة الطويلة تتيح لي فرص للترقية	08
		12.5	22.9	18.8	31.3	14.6	%		
1.24	3.77	04	05	04	20	15	ك	أتلقي التعليمات والأوامر بشكل واضح ومفهوم	09
		8.3	10.4	8.3	41.7	31.3	%		
0.69	3.37	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للعوامل التنظيمية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العوامل التنظيمية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب العوامل التنظيمية في شعورهم بالرضا الوظيفي 3.37 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (2,61) إلى (3,40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد" المقابل للمستوي "المتوسط" للرضا الوظيفي.

أما عن الانحراف المعياري ( Standard deviation ) فهو يعتبر القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي ، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم

ضمن مجموعة البيانات الإحصائية ، يتأثر الانحراف المعياري بالقيم المتباعدة أو المتطرفة ولكنه لا يتأثر كثيرا بالتغيرات التي تطرأ على العينة ، كما أنه يرتبط بالوسط الحسابي للتوزيع ، بمعنى أن التشتت الذي نعبر عنه بالانحراف المعياري ينسب إلى الوسط الحسابي وليس لأي نقطة أخرى في التوزيع.

أما عن نسبة الانحراف المعياري فعادة تكون بين الصفر و الواحد الصحيح فنعبر عن ذلك ب :

من 00 إلى 0.5 (اتساق كبير)

من 0.5 إلى 01 ( اتساق مقبول)

أكثر من 01 لا يوجد اتساق

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب العوامل التنظيمية في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي ( 0,56 ) ، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالعوامل التنظيمية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة للرضا الوظيفي حسب ما درسناه سابقا في الفصل النظري ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (01) التي تشير إلى عامل "وضوح الدور" في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.58 من 5 ، و يمكن إرجاع السبب في ارتفاع هذه النسبة إلى أن 80% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية "لا بأس بها" و "خبرة كبيرة" لذلك فأدوارهم تبدو لهم واضحة و لا صعوبة فيها ، ثم تليها العبارة رقم (02) التي تشير إلى عامل "التوجيه و الإرشاد" في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.97 من 5 ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (09) التي تشير إلى عامل " وضوح التعليمات و الأوامر" في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.97 من 5 ، و هذا ما يؤكد النسبة المرتفعة ووضوح الأدوار فقد يرجع ذلك أيضا إلى هذا العامل المهم فالموظف الذي يتلقى الأوامر بشكل واضح و يتلقى التوجيه و الإرشاد الكافيين تبدو له الأدوار و المهام المكلف بانجازها واضحة و مفهومة ، وبعدها تليها العبارة رقم (06) التي تشير إلى عامل "ساعات العمل" في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.39 من 5 ، يعني ذلك بمتوسط حسابي متكافئ تقريبا بين الراضي عنها و غير الراضي عنها و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد العينة تقريبا متزوجين و النصف الآخر غير متزوجين ، فالعزاب غالبا كانت إجاباتهم راضين عن ساعات العمل عكس المتزوجين ، بالإضافة إلى وجود نسبة معتبرة من الإناث و اللواتي

نادرا ما يكن راضين عن ساعات العمل بسبب الالتزامات المنزلية الكثيرة ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (03) التي تشير إلى عامل "الرقابة" في المرتبة الخامسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.27 من 5 ، و ذلك بسبب ارتفاع نسبة المشرفين و المسؤولين إلى ما يقارب 44% و هم عادة راضين عن موضوع الرقابة لأنهم قد يرون أن طريقتهم في فرض الرقابة هي الصحيحة ، في حين النصف الآخر من نسبة الموظفين قد لا يكونون راضين عنها ، وبعدها تليها العبارة رقم (08) التي تشير إلى عامل "فرص الترقية" في المرتبة السادسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.12 من 5 ، و هي نسبة منخفضة نوعا ما و قد يرجع السبب في ذلك أن العينة احتوت على عدد معتبر من الموظفين المؤقتين و قد اكتشفنا ذلك في سؤال سوف نراه لاحقا و هو : "أنا مرسم" فكانت الأجوبة (11) فرد بين "غير موافق" و "غير موافق تماما" و (11) فرد "غير متأكد" و الذين قد يكونون غير مرسمين أيضا لكن رفضوا الإفصاح عن ذلك ، و بعد ذلك تليها العبارة رقم (04) التي تشير إلى عامل "النظام السائد في الشركة" في المرتبة السابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.87 من 5 وهذا راجع لمجموعة كبيرة من الأسباب سوف نتطرق إليها بشكل مفصل في العبارات اللاحقة، و تأتي بعدها العبارة رقم (05) التي تشير إلى عامل "استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات" في المرتبة الثامنة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.85 من 5 ، أي بنسبة متوسطة و هذا يرجع إلى أن سياسة الشركة احتمال كبير أنها لا تتبع هذا النوع من التحفيز مع الموظفين، لكن سوف نتأكد من ذلك لاحقا في التحفيز المعنوية ، أما الموافقون فمعظمهم مشرفين و مسؤولين من أفراد العينة فالشركة تحتاج لاستشارتهم في بعض القرارات ، تليها العبارة رقم (07) التي تشير إلى عامل "اطلاع الموظفين على الخطط و الأهداف التي تسعى الشركة الوصول إليها" في المرتبة التاسعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.47 من 5 ، إذن كما ذكرنا في العنصر السابق قد يرجع توسط هذه النسبة إلى نفس السبب المذكور.

2-1) **العدالة التنظيمية:** لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل العدالة التنظيمية ، تم الاعتماد على تسع عبارات هي على التوالي العبارة رقم 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، كما سنوضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-17) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن العدالة التنظيمية**

رقم	التكرار	درجة الموافقة	المتوسط	الإحراف
-----	---------	---------------	---------	---------

المعيار	الحسابي						النسبة	العبارة	العبارة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1.35	2.41	13	19	06	03	07	ك	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين دون استثناء	10
		27.1	39.6	12.5	6.3	14.6	%		
1.01	4.10	01	04	04	19	20	ك	يمكنني البقاء في عملي ما دمت أؤدي عملي بالشكل المطلوب	11
		2.1	8.3	8.3	39.6	41.7	%		
1.53	2.68	16	07	11	04	10	ك	الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالمؤسسة عادة ما يستحقون تلك الترقيات	12
		33.3	14.6	22.9	8.3	20.8	%		
1.33	2.31	17	14	07	05	05	ك	راتب كل فرد يتناسب تماما مع ما يقدمه من مجهود عضلي أو فكري	13
		35.4	29.2	14.6	10.4	10.4	%		
1.44	2.66	14	11	07	09	07	ك	كلنا نحظى بظروف جيدة و مناسبة للعمل المريح	14
		29.2	22.9	14.6	18.8	14.6	%		
1.48	2.56	15	13	07	04	09	ك	كلنا نحظى بالمستلزمات اللازمة لتأمين أنفسنا ضد أخطار إصابات العمل	15
		31.3	27.1	14.6	8.3	18.8	%		
1.19	2.39	12	18	08	07	03	ك	أجري عادل بالنظر إلى مستواي التعليمي	16
		25.0	37.5	16.7	14.6	6.3	%		
1.23	2.47	10	21	05	08	04	ك	أجري عادل بالنظر إلى المجهود الذي أقدمه	17
		20.8	43.8	10.4	16.7	8.3	%		
1.10	2.02	18	18	08	01	03	ك	تصلني علاقة شخصية بصاحب العمل (قربانية عائلية ، صداقة شخصية،...)	18
		37.5	37.5	16.7	2.1	6.3	%		
0.86	2.62	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للعدالة التنظيمية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العدالة التنظيمية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، لأن المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب العدالة التنظيمية في شعورهم بالرضا الوظيفي 2.62 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (2,61) إلى (3,40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد "المقابل للمستوي " المتوسط " للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب العوامل التنظيمية في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.86) ، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالعدالة التنظيمية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (11) التي تشير إلى عامل " يمكنني البقاء في عملي ما دمت أؤدي عملي بالشكل المطلوب " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.58 من 5 و هي نسبة تقع ضمن الفئة الرابعة "موافق تماما" وهذا دليل على أن معظم أفراد العينة راضين تماما عن هذا العامل ، ثم تليها العبارة رقم (12) التي تشير إلى عامل " الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالمؤسسة عادة ما يستحقون تلك الترقيات " في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.68 من 5 أي بنسبة متوسطة و قد نرجح السبب في ذلك إلى وجهة نظر الموظفين الخاصة أو أن الشركة حقا تقوم بممارسات غير عادلة في هذا الموضوع لأ أكبر تكرار في الإجابات تضمنته الفئة الرابعة للمقياس التي تشير إلى "غير موافق تماما" ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (14) التي تشير إلى عامل " كلنا نحظى بظروف جيدة و مناسبة للعمل المريح " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.66 من 5 أي بنسبة متوسطة ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (15) التي تشير إلى عامل " كلنا نحظى بالمستلزمات اللازمة لتأمين أنفسنا ضد أخطار إصابات العمل " في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.56 من 5 و هي نسبة تقع ضمن الفئة الثانية و "غير موافق" لأن التكرارات قد ارتفعت في الفئتين الرابعة و الخامسة من المقياس فكانت (13) "غير موافق" و (15) "غير موافق تماما" و قد يرجع هذا الشعور السلبي لأفراد العينة إلى أن المؤسسة غير عادلة في تأمين موظفيها بالمعدات الضرورية ضد أخطار العمل ، وبعدها تليها العبارة رقم (17) التي تشير إلى عامل " أجري عادل بالنظر إلى المجهود الذي أقدمه " في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.47 من 5 ، و هي نسبة منخفضة نوعا ما فأفراد العينة يشعرون أن رواتبهم غير عادلة بالنسبة للمجهود الذي يقدمونه و قد يرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي إلى 37.50% و ذوي الخبرة المهنية لا بأس بها والكبيرة إلى 81.25% ، و تأتي بعدها العبارة رقم (01) التي تشير إلى عامل " يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين دون استثناء " في المرتبة السادسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.41 من 5 ، أي بنسبة منخفضة تدل على عدم رضا الموظفين عن عدالة تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون اعتبارات استثنائية ، ثم بعدها العبارة رقم (16) التي تشير إلى عامل " أجري عادل بالنظر إلى مستواي التعليمي " في المرتبة السابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.39 من 5

، أي بنسبة منخفضة و قد يرجع ذلك أيضا لنفس السبب السابق ، وبعدها العبارة رقم (13) التي تشير إلى عامل التي تشير إلى عامل " راتب كل فرد يتناسب تماما مع ما يقدمه من مجهود عضلي أو فكري " في المرتبة الثامنة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.31 من 5 و هي نسبة منخفضة تعزز صدق انخفاض النسبتين السابقتين ، و أخيرا العبارة رقم (18) التي تشير إلى عامل " تصلني علاقة شخصية بصاحب العمل(قربة عائلية ، صداقة شخصية،...) " في المرتبة التاسعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.02 من 5 و هي نسبة منخفضة ، فقد كانت التكرارات لفئة "موافق تماما" و "موافق" (03) و (01) على التوالي و هذا ما يقلل من احتمال تسبب هذا العامل في عدم شعور أفراد العينة بالرضا عن عامل العدالة التنظيمية.

3-1) الأمن الوظيفي : لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن الأمن الوظيفي ، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارة رقم 19، 20، 21، 22، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-18) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الأمن الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق			
19	أنا مرسم في وظيفتي و لن يستطيع أحد طردي ما لم أفعل ما يستحق ذلك	ك	21	05	11	02	09	3.56	1.54
		%	43.8	10.4	22.9	4.2	18.8		
20	أشعر بالاستقرار في وظيفتي لأن عقد العمل الذي أملكه يضمن لي الاستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد	ك	19	04	09	05	11	3.31	1.62
		%	39.6	8.3	18.8	10.4	22.9		
21	لا أشعر بالخوف من المستقبل لأن وظيفتي توفر لي أجرا طوال خدمتي بها و أجر ما بعد التقاعد ما دمت حيا	ك	21	03	04	08	12	3.27	1.72
		%	43.8	6.3	8.3	16.7	25.0		
22	بالرغم من أن أجري لا يكفيني إلا أنني راض به لأنه مضمون و مستقر	ك	16	10	04	12	06	3.37	1.48
		%	33.3	20.8	8.3	25.0	12.5		
1.21	3.38	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للأمن الوظيفي							

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأمن الوظيفي يؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، لأن المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الأمن الوظيفي في شعورهم بالرضا الوظيفي قد بلغ 3.38 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (2,61) إلى (3,40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد "المقابل للمستوي " المتوسط "للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تشتت واضح في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب العوامل التنظيمية في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.21) ، وهو انحراف أكبر من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالأمن الوظيفي والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (19) التي تشير إلى عامل " يمكنني البقاء في عملي ما دمت أؤدي عملي بالشكل المطلوب " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.56 من 5 و هي نسبة تقع ضمن الفئة الثالثة "موافق " وهذا دليل على أن معظم أفراد العينة مرسمين في وظائفهم وهذا ما يزيد من ارتفاع نسبة الرضا عن هذا العامل، ثم تليها العبارة رقم (22) التي تشير إلى عامل " بالرغم من أن أجري لا يكفيني إلا أنني راض به لأنه مضمون ومستقر " في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.37 من 5 أي بنسبة متوسطة و قد يرجع هذا التوسط النسبي إلى تكافؤ النسبة بين المتزوجين و العزاب و بين المسؤولين عن أنفسهم و المسؤولين عن عائلاتهم ، فالأفراد الذين لديهم التزامات مادية كثيرة اتجاه عائلاتهم طغى لديهم الشعور بعدم الرضا عن الأجر على الشعور بالأمن الوظيفي أما العزاب الذين على الأرجح تكفيهم أجورهم فيرون أن الأمن و الاستقرار الوظيفي أهم من قيمة الأجر ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (20) التي تشير إلى عامل " أشعر بالاستقرار في وظيفتي لأن عقد العمل الذي أملكه يضمن لي الاستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.31 من 5 أي بنسبة متوسطة و قد أضفنا هذه العبارة فقط لتأكيد العبارة السابقة و كانت النتيجة تقريبا مطابقة للنسبة السابقة، ثم بعد ذلك العبارة رقم (21) التي تشير إلى عامل " كلنا نحظى بظروف جيدة و مناسبة للعمل المريح " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.27 من 5 أي بنسبة متوسطة و هي نفس العبارة السابقة لكن بصيغة أخرى و هي كذلك للتأكيد على ما سبق ذكره في العبارات السابقة .

4-1) الظروف المادية : لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل الظروف المادية ، تم الاعتماد على ست عبارات هي على التوالي العبارة رقم 23، 24، 25، 26، 27، 28، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-19) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الظروف المادية

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق			غير موافق تماما
23	الوسائل التي أعمل بها بسيطة و سهولة الإستعمال	ك	20	11	03	10	04	3.68	1.41
		%	41.7	22.9	06.3	20.8	08.3		
24	المكان الذي أعمل به مكيف و نظيف	ك	06	14	02	20	06	2.87	1.31
		%	12.5	29.2	4.2	41.7	12.5		
25	يحرص المسؤولون على أن يؤدي عمال النظافة أعمالهم على أكمل وجه	ك	07	06	09	20	06	2.75	1.26
		%	14.6	12.5	18.8	41.7	12.5		
26	الظروف التي أعمل فيها جيدة و تناسبي (التهوية، التكيف، الإطالة ، الهدوء...)	ك	07	10	03	14	14	2.62	1.46
		%	14.6	20.8	06.3	29.2	29.2		
27	عادة ما تقوم المؤسسة بتصلبات و تجديدات على الأثاث و الأبنية	ك	04	04	07	17	16	2.22	1.24
		%	8.3	8.3	14.6	35.4	33.3		
28	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي و تعمل دائما على تحديث الآلات و أجهزة العمل	ك	10	12	02	11	13	2.89	1.56
		%	20.8	25.0	04.2	22.9	27.1		
0.91	2.84	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للظروف المادية							

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الظروف المادية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الظروف المادية في شعورهم بالرضا الوظيفي 2.84 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من 2,61 إلى 3,40 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد "المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب العوامل التنظيمية في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.91)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالحوافز المادية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (23) التي تشير إلى عامل " الوسائل التي أعمل بها بسيطة و سهلة الاستعمال " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.68 من 5 ، و يمكن إرجاع السبب في ارتفاع هذه النسبة إلى أن 80% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية "لا بأس بها" و "خبرة كبيرة" لذلك فالوسائل تبدو لهم سهلة الاستعمال ، ثم تليها العبارة رقم (28) التي تشير إلى عامل " تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي و تعمل دائما على تحديث الآلات و أجهزة " في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.89 من 5 و هي نسبة متوسطة تشير إلى توسط الإجابات بين الموافقين و الموافقين تماما (22) و غير الموافقين و غير الموافقين تماما (24) و قد نرجح السبب في ذلك إلى عامل السن الذي توسطت نسبه بين -من 20 إلى 35 سنة- (50%) و -أكثر من 35 سنة- (43.75%) و قد أرجعنا السبب إلى هذا العامل لأن معظم الشباب ملهمون بالتطورات التكنولوجية و يرغبون في مواكبتها و التدرب عليها لكن عندما يتجاوزون سنا معين تبدأ هذه الرغبة في الفتور و التراجع لتميل بعد ذلك إلى البساطة ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (24) التي تشير إلى عامل " المكان الذي أعمل به مكيف و نظيف " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.87 من 5 و هي نسبة متوسطة قد يرجع السبب في توسطها إلى ارتفاع عدد المشرفين و المسؤولين إلى ما يقارب النصف في العينة (6مشرف +15 مسؤول +01 مدير) و الذين عادة ما تكون مكاتبهم مكيفة و نظيفة بالمقارنة مع ورشات الإنتاج ، وبعدها تليها العبارة رقم (25) التي تشير إلى عامل " يحرص المسؤولون على أن يؤدي عمال النظافة أعمالهم على أكمل وجه " في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.75 من 5 ، يعني ذلك بمتوسط حسابي متكافئ تقريبا بين الراضي عنها و غير الراضي عنها و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى نفس السبب السابق الذكر ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (26) التي تشير إلى عامل " الظروف التي أعمل فيها جيدة و تناسبني (التهوية،التكييف،الإضاءة ، الهدوء...)" في المرتبة الخامسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.62 من 5 و هي نسبة متوسطة تؤكد ما ذكرناه سابقا ، بالإضافة إلى ذلك فإن عامل الحالة الاجتماعية الذي أظهر أن معظم أفراد العينة تنتمي إلى وسط اجتماعي متوسط لذلك فأغلب الظن أنها تكون متوسطة الرضا عن الظروف المادية ، وبعدها تليها العبارة رقم (27) التي تشير إلى عامل " عادة ما تقوم المؤسسة بتصليحات و تجديدات على الأثاث و

الأبنية " في المرتبة السادسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.22 من 5 ، و هي نسبة منخفضة نوعا ما و قد يرجع السبب في ذلك أن المؤسسة حقا لا تحرص هذا النوع من الإصلاحات لأنها إصلاحات مكلفة جدا ترى المؤسسة أنها في غنى عنها و قد لا تعتبرها عنصرا هاما يساعد على رفع معنويات الموظفين و يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم والذي يعكس بشكل مباشر على ارتفاع مستويات الأداء .

5-1) **التوافق المهني** : لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن التوافق المهني ، تم الاعتماد على ست عبارات هي على التوالي العبارة رقم 29، 30، 31، 32، 33، 34، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-20) مستوى التوافق المهني الناجم عن العوامل التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما		
29	اشعر اني أعمل في المكان الذي يناسب قدراتي الجسدية و الفكرية	ك	26	08	07	03	4.02	1.31
		%	54.2	16.7	14.6	06.3	08.3	
30	أمتلك المهارات و المؤهلات اللازمة لأداء وظيفتي	ك	32	13	03	00	4.60	0.61
		%	66.7	27.1	06.3	00.0	00.0	
31	اشعر بالمثل و الروتين في عملي	ك	22	08	07	08	3.79	1.35
		%	45.8	16.7	14.6	16.7	06.3	
32	أحب التحدي و الأعمال الصعبة لكن عملي لا يوفر لي ذلك	ك	20	18	05	04	4.08	1.02
		%	41.7	37.5	10.4	08.3	02.1	
33	أحب العمل العادي و الروتيني لكن عملي لا يوفر لي ذلك	ك	12	07	13	10	3.18	1.36
		%	25.0	14.6	27.1	20.8	12.5	
34	لدي كامل الحرية و الاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة	ك	9	11	11	08	3.06	1.39
		%	18.8	22.9	22.9	16.7	18.8	
35	حجم العمل و ساعات العمل مناسبة و لا ترهقني	ك	08	16	08	11	3.22	1.27
		%	16.7	33.3	16.7	22.9	10.4	
			المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتوافق المهني				3.71	0.58

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التوافق المهني يؤدي بدرجة كبيرة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب التوافق المهني في شعورهم بالرضا الوظيفي 3.71 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.20 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق" المقابل للمستوى " المرتفع" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك" اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب التوافق المهني في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.58) ، وهو انحراف أقل من الواحد (1)الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالتوافق المهني والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (30) التي تشير إلى عامل " أمتلك المهارات و المؤهلات اللازمة لأداء وظيفتي " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.60 من 5 ، وهي نسبة مرتفعة جدا تدخل ضمن الفئة الخامسة لمقياس ليكرت الذي يشير إلى الخانة "موافق جدا" و يمكن إرجاع السبب في ارتفاع هذه النسبة إلى أن 80% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية "لا بأس بها"و "خبرة كبيرة" لذلك فهم يشعرون أنهم قادرين على أداء أدوارهم دون صعوبة ، ثم تليها العبارة رقم (32) التي تشير إلى عامل " أحب التحدي و الأعمال الصعبة لكن عملي لا يوفر لي ذلك " في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب4.08 من 5 و هي نسبة مرتفعة قد تفسر الارتفاع الكبير في النسبة السابقة فالواضح أن أفراد العينة لهم قدرات و مواهب تفوق الأعمال الروتينية المكلفون بإنجازها لذلك تركزت الإجابات في العبارة السابقة على "موافق تماما" فقد احتوت هذه الخانة على (32) تكرار مما يفسر ضعف التوافق المهني في هذه العينة و ليس قوته ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (29) التي تشير إلى عامل " أشعر أنني أعمل في المكان الذي يناسب قدراتي الجسدية و الفكرية " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب4.02 من 5 ، و هذا ما يؤكد النسبة المرتفعة للعبارة رقم (32) ، وبعدها تليها العبارة رقم (31) التي تشير إلى عامل " أشعر بالملل و الروتين في عملي " في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.79 من 5 وهي نسبة مرتفعة تدخل ضمن الرابعة لمقياس ليكرت التي تشير إلى الخانة "موافق" و هي نسبة تؤكد أن أفراد العينة لا يشعرون بتحقيق الذات في وظائفهم و هي ظاهرة خطيرة تؤدي إلى الملل و الروتين الذي يقتل التجدد الفطري للنشاط و الرغبة في العمل ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (35) التي تشير إلى عامل " حجم العمل و ساعات العمل مناسبة و لا ترهقني " في المرتبة الخامسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.22 من 5

فلاحظ أن النسبة انخفضت قليلا لتصبح نسبة متوسطة و قد يرجع السبب في ذلك إلى أننا أضفنا عنصر ساعات العمل إلى حجم العمل فتداخلت بعض المتغيرات التي لها علاقة مباشرة بها مثل متغير الحالة العائلية و الكفالة العائلية التي كانت نسبها متوسطة فأثرت على توسط النسبة الإجمالية لهذه العبارة كما سبق و أن شرحنا ذلك في العبارة ر(06) ، وبعدها تليها العبارة رقم (33) التي تشير الى عامل " أحب العمل العادي و الروتيني لكن عملي لا يوفر لي ذلك " في المرتبة السادسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.18 من 5 ، و هي نسبة متوسطة اختلفت فيها الإجابات بين الموافقين و غير الموافقين و غير المتأكدين و هذا يرجع كما ذكرنا سابقا إلى ضعف التوافق المهني داخل أفراد العينة فالقليل من أفراد العينة الذين تراوحت إجاباتهم ما بين "موافق تماما" (25%) و "موافق" (14.6%) ، و بعد ذلك تليها العبارة رقم (34) التي تشير إلى عامل " لذي كامل الحرية و الاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة " في المرتبة السابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.06 من 5 و هي نسبة متوسطة قد يرجع السبب في توسطها إلى سياسة المؤسسة أو اختلاف هذا الشعور بين الموظفين و المسؤولين فيبدو من خلال الإجابات أن أفراد العينة الذين يتقلدون مناصب الإشراف و المسؤولين يتمتعون بحرية أكثر من الموظفين التنفيذيين لذلك توسطت النسبة بين المشرفين و المسؤولين و المدير الذين يحتلون 45.83% من أفراد العينة و الموظفين التنفيذيين الذين يحتلون 54.17% منهم ، على العموم فإن معظم الإجابات تشير إلى انخفاض مستوى التوافق المهني لكن وجدنا أن المتوسط الكلي مرتفع نوعا ما لأنه احتوى على بعض العبارات السلبية و التي ارتفاعها يشير إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي .

#### 6-1 التحفيزات المادية : لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن

التحفيزات المادية ، تم الاعتماد على ثماني عبارات هي على التوالي العبارة رقم 36، 37،

38، 39، 40، 41، 42، 43 ، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-21) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن التحفيزات المادية

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
		موافق	موافق	محايد	غير موافق		
العبارة							

		تماما	موافق			تماما			
1.25	1.91	25	12	05	02	04	ك	راتبي جيد و يكفي لسد حاجاتي	36
		52.1	25.0	10.4	04.2	08.3	%		
1.50	2.56	17	09	08	06	08	ك	لا أشعر أنني بحاجة إلى عمل إضافي خارج مكان عملي	37
		35.4	18.8	16.7	12.5	16.7	%		
1.33	2.52	11	19	07	04	07	ك	لدي فرصة للزيادة في راتبي إذا قمت بمجهود أكبر في عملي	38
		22.9	39.6	14.6	08.3	14.6	%		
1.31	2.25	18	14	06	06	04	ك	زيادة أرباح المؤسسة يعني زيادة دخلي	39
		37.5	29.2	12.5	12.5	8.3	%		
1.36	2.25	18	14	09	00	07	ك	يكافئني المسؤولون على الأداء المتميز	40
		37.5	29.2	18.8	00.0	14.6	%		
1.27	2.97	07	12	10	13	06	ك	نحظى بهدايا موسمية	41
		14.6	25.0	20.8	27.1	12.5	%		
1.58	2.93	16	03	07	12	10	ك	نستطيع استئانة مبالغ مالية من الشركة إذا كنا بحاجة ماسة إليها	42
		33.3	06.3	14.6	25.0	20.8	%		
134	2.06	24	09	08	02	05	ك	عندما يريد المسؤولون مناقشة أمور الشركة و اتخاذ بعض القرارات يستدعون جميع الموظفين للاشتراك فيها	43
		50.0	18.8	16.7	04.2	10.4	%		
0.98	2.43	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتحفيزات المادية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التحفيزات المادية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الحوافز المادية في شعورهم بالرضا الوظيفي 2.43 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرات الخماسي (1.81) إلى (2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق "المقابل للمستوى "المنخفض" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الحوافز المادية في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.98)، وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح. (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالحوافز المادية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (41) التي تشير إلى عامل " نحظى بهدايا موسمية " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.97 من 5 ، وهي نسبة متوسطة تشير إلى أن بعض أفراد العينة يحظون بهدايا موسمية و البعض الآخر لا يحظى بها مما ينبأ بوجود بعض الممارسات غير العادلة من طرف الشركة في هذا المجال ، ثم تليها العبارة رقم (42) التي تشير إلى عامل " نستطيع استئدانة مبالغ مالية من الشركة إذا كنا بحاجة ماسة إليها " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.91 من 5 و هي نسبة متوسطة فقد كان عدد الموافقين و الموافقين تماما (22) فرد و في المقابل بلغ عدد غير الموافقين و غير الموافقين تماما (19) فرد و نلاحظ أن عدد الإجابات الموافقة يتطابق تماما مع عدد المسؤولين و المشرفين(06 مشرف +15 مسؤول +01 مدير) ، في حين عدد الإجابات غير الموافقة بالإضافة إلى عدد الإجابات غير المتأكدة و التي عادة ما تخفي وراءها عدم الموافقة - أو الموافقة في حالة العبارات السلبية - كان عددها (26) بما يتطابق تماما مع عدد الموظفين التنفيذيين في العينة و من هنا رجحنا في البداية أن الشركة تمنح المساعدات المالية فقط لذوي المناصب الراقية في حين لا تكثر بالموظفين البسطاء لكن بعد العودة إلى الاستمارات و التدقيق في الإجابات اكتشفنا أن الإجابات الموافقة تشتت بين مختلف المستويات الوظيفية فلم نستطع إعطاء تفسير واضح لهذا التشتت ، وبعدها تليها العبارة رقم (37) التي تشير إلى عامل " لا أشعر أنني بحاجة إلى عمل إضافي خارج مكان عملي " في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.56 من 5 ، و هي نسبة منخفضة تقع ضمن فئة "غير موافق" و يشير ذلك أن معظم أفراد العينة غير راضين عن رواتبهم ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (38) التي تشير إلى عامل " لدي فرصة للزيادة في راتبي إذا قمت بمجهود أكبر في عملي " في المرتبة الخامسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.52 من 5 و هي كذلك نسبة منخفضة تقع ضمن فئة "غير موافق" و المرجح أن المؤسسة لا تطبق هذا النوع من الحوافز أو نادرا ما تطبقه أو أنها تطبقه على أفراد معينين دون الآخرين لأننا نلاحظ في التكرارات بعض الإجابات الموافقة و الموافقة تماما و التي بلغ عددها في المجمال (11) تكرار ، وبعدها تليها العبارة رقم (39) التي تشير إلى عامل " زيادة أرباح المؤسسة يعني زيادة دخلي " و العبارة رقم (40) التي تشير إلى عامل " يكافئني المسؤولون على الأداء المتميز " في المرتبة السادسة ، وهذا بمتوسط حسابي متطابق يقدر ب 2.25 من 5 ، و هي نسبة منخفضة نوعا ما و قد يرجع السبب في هذا الانخفاض إلى نفس الأسباب التي اقترحناها في العبارة السابقة لأن التكرارات الموافقة موجودة لكنها قليلة بحيث لا تتجاوز 20% من أفراد العينة ، و تأتي بعدها العبارة رقم (43) التي تشير إلى عامل " عندما يريد المسؤولون مناقشة أمور الشركة و

اتخاذ بعض القرارات يستدعون جميع الموظفين للاشتراك فيها " في المرتبة الثامنة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.06 من 5، أي بنسبة منخفضة و هذا يرجع إلى أن سياسة الشركة احتمال كبير أنها لا تتبع هذا النوع من التحفيز مع الموظفين لكنها تستدعي عدد قليل لا يتجاوز (07) أفراد من العينة و المرجح أنهم من المشرفين خاصة بعد التدقيق في بعض الإجابات وجدنا أن الموافقين تقريبا كلهم من المشرفين ، فيبدوا من خلال هذا أن المؤسسة تستدعيهم ليس بهدف التحفيز و إنما بهدف المساعدة لأن المشرفين عادة ما يكونون على اطلاع مستمر بما يحدث داخل صفوف الموظفين و المعلومات التي يمتلكونها تفيد حقا في قرارات الشركة ، تليها العبارة رقم (36) التي تشير إلى عامل " راتبي جيد و يكفي لسد حاجاتي" في المرتبة التاسعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب1.91 من 5 و هي نسبة منخفضة تؤكد ما ذكرناه في العبارة رقم (37) .

**7-1 التحفيزات المعنوية:** لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن التحفيزات المادية ، تم الاعتماد على إثنا عشر عبارة هي على التوالي العبارة رقم 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، كما سنوضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-22) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن التحفيزات المعنوية**

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		

1.19	2.72	06	19	10	08	05	ك	عندما أقوم بإجاز متميز يلاحظه المسؤول و يمدحني أمام زملائي	44
		12.5	39.6	20.8	16.7	10.4	%		
1.19	2.58	09	17	11	07	04	ك	رئيسي يتفهم أوضاعي	45
		18.8	35.4	22.9	14.6	08.3	%		
1.18	2.56	09	17	12	06	04	ك	رئيسي يهتم بي و يستمع إلى مشاكلي	46
		18.8	35.4	25.0	12.5	08.3	%		
1.27	2.56	10	19	05	10	04	ك	يشجعنا المسؤول على العمل الجماعي و تحمل المسؤولية الجماعية	47
		20.8	39.6	10.4	20.8	08.3	%		
1.40	2.75	12	12	06	12	06	ك	لدي الحق في التعبير عن الصعوبات و المشاكل التي تعترضني في عملي	48
		25.0	25.0	12.5	25.0	12.5	%		
1.14	2.37	12	16	13	04	03	ك	يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها	49
		25.0	33.3	27.1	08.3	06.3	%		
1.39	2.93	10	10	08	13	07	ك	لدي الحق في مناقشة رئيسي في القرارات المتعلقة بعملي	50
		20.8	20.8	16.7	27.1	14.6	%		
1.21	3.25	03	14	06	18	07	ك	يتيح لنا المسؤول فرص للتحدث في أماكن العمل	51
		6.3	29.2	12.5	37.5	14.6	%		
1.23	3.12	05	12	09	16	06	ك	يشجعنا المسؤول على التعاون و العمل الجماعي	52
		10.4	25.0	18.8	33.3	12.5	%		
1.24	2.33	14	17	08	05	04	ك	يستشيرنا المسؤولون في القرارات المتعلقة بأعمال الشركة	53
		29.2	35.4	16.7	10.4	08.3	%		
1.21	2.25	15	17	09	03	04	ك	يتيح لنا المسؤولون المشاركة في النقاشات التي تخص أعمال الشركة	54
		31.3	35.4	18.8	06.3	08.3	%		
1.44	3.77	07	03	05	12	21	ك	أنا على استعداد لتغيير وظيفتي إذا وجدت فرصة أحسن منها	55
		14.6	06.3	10.4	25.0	43.8	%		
0.86	2.76	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتحفيزات المعنوية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التحفيزات المعنوية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على

تسبب الحوافز المعنوية في شعورهم بالرضا الوظيفي 2.76 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.61) إلى (3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد" المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الحوافز المعنوية في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.86)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالحوافز المادية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (55) التي تشير إلى عامل " أنا على استعداد لتغيير وظيفتي إذا وجدت فرصة أحسن منها " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.77 من 5 و هي نسبة مرتفعة تدخل ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت وهي تدل على أن معظم أفراد العينة موافقين على العبارة لكن مع الأسف فإن العبارة كانت سلبية بمعنى أنه إذا كانت النتائج مرتفعة فهذا دليل على انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة و قد أضفنا هذه العبارة في نهاية الجدول ليس بقصد الدلالة على الحوافز المعنوية وإنما بقصد التأكيد على مدى تأثير هذه الحوافز على شعور أفراد العينة فأظهرت النتائج أن معظمهم مستعدين لتغيير وظائفهم و هذا دليل على ضعف الرضا و روح الولاء لديهم ، ثم تليها العبارتين رقم (51) و (52) و التي تشير إلى عامل " يتيح لنا المسؤول فرص للتحدث في أماكن العمل " و عامل " يشجعنا المسؤول على التعاون و العمل الجماعي " في المرتبتين الثانية و الثالثة وهذا بمتوسط ين حسابيين يقدران ب 3.25 و 3.12 من 5 على التوالي ، و هي نسب متوسطة تشير إلى مستوى التحفيز المعنوي من خلال بث روح الفريق و العمل الجماعي لدى الموظفين من خلال السماح لهم بالتحدث في أماكن العمل و إقامة علاقات غير رسمية مع بعضهم و تشجيعهم على التعاون و التآلف و هي حوافز مهمة جدا تساهم في رفع مستويات الرضا و بالتالي ترفع من مستويات الأداء حسب ما درسناه في الجزء النظري ، لكن مع الأسف كانت النتائج متوسطة فقط و ليست مرتفعة أو مرتفعة جدا و قد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف أفراد العينة بين الموظفين و المسؤولين و المشرفين فالموظف يحتاج إلى التحدث و التخفيف عن نفسه من حين لآخر لأن الوظيفة عادة ما تكون روتينية و لها مكان واحد مخصص لها إما مكتب أو آلة إنتاجية أو جهاز كمبيوتر ، في حين عملية الإشراف فيها نوع من الحركة و التغيير قد نجد لذلك عادة ما يسمح لهم بالتنقل بين صفوف لموظفين و التحدث معهم ، ثم بعد ذلك العبارتين رقم (50) و (48) التي تشير إلى عامل " لدي الحق في مناقشة رئيسي في القرارات المتعلقة بعلمي " و عامل " لدي الحق في التعبير عن

**الصعوبات و المشاكل التي تعترضني في عملي** " في المرتبتين الرابعة و الخامسة ، وهذا بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 2.93 و 2.75 من 5 على التوالي و هي كذلك نسب متوسطة تظهر عدم وجود مساواة بين جميع أفراد العينة في هذا المجال و قد يرجع السبب في ذلك إلى نفس السبب السابق أو إلى سبب آخر قد يكون في الفرق بين الموظفين المرسمين و المؤقتين فالموظف الذي يتمتع بالأمن الوظيفي أكثر جرأة من الموظف الذي يخاف على منصبه و يبلغ مشاكله من أجل الاستمرار في وظيفته أو لأسباب أخرى نجهلها ، و تأتي بعدها العبارة رقم (44) التي تشير إلى عامل " **عندما أقوم بإنجاز متميز يلاحظه المسؤول و يمدحني أمام زملائي** " في المرتبة السادسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.72 من 5، أي بنسبة متوسطة و هذا يرجع طبيعة المسؤول أو المشرف إن كان يتبع هذا النوع من التحفيز المعنوي أو أنه لا يهتم به ، لكن على ما يبدو أن الشركة لا تفرض ذلك على المشرفين و المسؤولين إذ بدوا أنها اجتهادات شخصية من طرفهم لأن الإجابات الموافقة (13 تكرار ، 10.4%) كانت قليلة جدا ، تليها العبارتين رقم (45) و (46) التي تشير إلى عامل " **رئيسي يتفهم أوضاعي** " و عامل " **رئيسي يهتم بي و يستمع إلى مشاكلي** " في المرتبتين السابعة و الثامنة ، وهذا بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 2.58 و 2.56 من 5 على التوالي و هما نسبتان منخفضتان تشيران إلى قلة اهتمام المسؤولين بمشاكل الموظفين و انشغالهم ، ثم تليها العبارة (47) التي تشير إلى عامل " **يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها** " في نفس المرتبة التاسعة ، وهذا بمتوسط حسابي مطابق للمتوسط السابق و الذي يقدر بـ 2.56 من 5 و هي نسبة منخفضة تعبر عن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي عن هذا الحافز ، كذلك قد يرجع السبب في ذلك إلى سياسة المؤسسة كونها لا تولي اهتماما كبيرا بهذا النوع من الحوافز المعنوية ، ثم تليها العبارة (49) التي تشير إلى عامل " **يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها** " المرتبة العاشرة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.37 من 5 و هي كذلك نسبة منخفضة تعبر عن المستوى المنخفض للرضا الوظيفي عن هذا الحافز، ثم تليها العبارتين (53) و (54) التي تشيران إلى عامل " **يستشيرنا المسؤولون في القرارات المتعلقة بأعمال الشركة** " و عامل " **يتيح لنا المسؤولون المشاركة في النقاشات التي تخص أعمال الشركة** " في المرتبتين الحادي عشر و الثاني عشر، وهذا بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 2.33 و 2.25 على التوالي من 5 و هي نسب منخفضة تظهر استقرار السلطات العليا بالنقاشات و القرارات المتعلقة بالشركة و عدم إشراك الموظفين و حتى المسؤولين التنفيذيين فيها إلا بعضهم الذين لم يتجاوز عددهم (08) أفراد من العينة في كلتا العبارتين و الذين كانت إجاباتهم إيجابية ، كل هذه النسب تشير إلى قلة اهتمام الشركة بالتحفيز المعنوية مما أثر سلبا على مستويات الرضا لدى الموظفين.

**8-1) مستوى التدريب :** لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن مستوى التدريب ، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم 56، 57، 58، كما سنوضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-23) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن مستوى التدريب**

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
56	أنا أتلقى التدريب الكافي بعد تغيير الآلات و الأجهزة أو تحديثها	ك	06	04	11	15	12	2.52	1.30
		%	12.5	08.3	22.9	31.3	25.0		
57	لاأتلقى صعوبة في تسيير الجهاز أو الآلة التي أعمل عليها	ك	18	13	09	07	01	3.83	1.15
		%	37.5	27.1	18.8	14.6	02.1		
58	يساعدني المشرف على التغلب على صعوبات العمل بصفة دائمة و مستمرة	ك	05	05	17	08	13	2.60	1.28
		%	10.4	10.4	35.4	16.7	27.1		
0.90	2.98	المتوسط الكلي و الإحتراف الكلي لمستوى التدريب							

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى التدريب تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب مستوى التدريب في شعورهم بالرضا الوظيفي 2.98 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (2,61) إلى (3,40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد "المقابل للمستوي " المتوسط " للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب مستوى التدريب في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.90) ، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالعوامل التنظيمية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة للرضا الوظيفي حسب ما درسناه سابقا في الفصل النظري ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (57) التي تشير إلى عامل " لا أتلقى صعوبة في تسيير الجهاز أو الآلة التي أعمل عليها " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا

بمتوسط حسابي يقدر ب 3.83 من 5 ، و يمكن إرجاع السبب في ارتفاع هذه النسبة إلى أن 80% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية "لا بأس بها" و "خبرة كبيرة" لذلك فهم لا يجدون صعوبة في العمل على الأجهزة و الآلات الخاصة بوظائفهم و قد سبق و أشرنا إلى هذا في عنصر التوافق المهني ، ثم تليها العبارة رقم (58) التي تشير إلى عامل "يساعدني المشرف على التغلب على صعوبات العمل بصفة دائمة و مستمرة" في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.60 من 5 و هي نسبة منخفضة تدل على أن الموظفين لا يتلقون التوجيه و التدريب الكافيين من أجل رفع كفاءاتهم المهنية أو بسبب عدم وجود صعوبات في تسيير الآلات كما اتضح في العبارة السابقة فإن المشرف لا يرى ضرورة في تدخله ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (56) التي تشير إلى عامل "أنا أتلقى التدريب الكافي بعد تغيير الآلات و الأجهزة أو تحديثها" في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.52 من 5 و هي نسبة منخفضة أيضا تشير إلى الفئة "غير موافق" في مقياس ليكرت فيبدو أن التدريب على الآلات الجديدة ضعيف أو أن التحديث نادرا ما يحصل فالعبارة رقم (28) التي أشارت إلى هذا المجال أظهرت نسبة منخفضة نوعا ما مما يدل على ضعف المواكبة التكنولوجية للآلات و الأجهزة المستخدمة من طرف أفراد العينة.

## 2. تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالحياة الخاصة للمورد البشري

1-2 الحياة الخاصة : لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن الحياة الخاصة ، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم 59، 60، 61، كما سنوضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-24) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الحياة الخاصة**

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					التكرار النسبة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي						

1.43	3.33	06	09	12	05	16	ك	لدي مشاكل عائلية تجعلني دائم الغضب و الملل حتى في عملي	59
		12.5	18.8	25.0	10.4	33.3	%		
1.34	3.35	03	13	11	06	15	ك	حجم العمل و ساعات العمل لا توفر لي مجالا للاهتمام بعائلتي	60
		06.3	27.1	22.9	12.5	31.3	%		
1.35	3.54	03	10	11	06	18	ك	أيام الإجازة السنوية لا تكفيني للاستراحة و استرجاع الرغبة في العمل	61
		06.3	20.8	22.9	12.5	37.5	%		
1.04	3.41	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للحياة الخاصة							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحياة الخاصة تؤدي بدرجة مرتفعة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الحياة الخاصة في شعورهم بالرضا الوظيفي 3.41 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41) إلى (4.20) هي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق "المقابل للمستوي" المرتفع "للرضا الوظيفي ، لكن يجب الإشارة هنا إلى أن العبارات كلها كانت سلبية بمعنى أن ارتفاع المتوسط الحسابي يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لذلك فالمتوسط 3.41 يشير هنا إلى المستوى "المنخفض" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "تشتت واضح" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الحياة الخاصة في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.04) ، وهو انحراف أكبر من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالحياة الخاصة والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة للرضا الوظيفي حسب ما درسناه سابقا في الفصل النظري ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (61) التي تشير إلى عامل " أيام الإجازة السنوية لا تكفيني للاستراحة و استرجاع الرغبة في العمل " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا عن أيام الإجازة السنوية خاصة و أن هناك عدد لا بأس به من الأفراد المتزوجين في العينة و الذين يكونون بحاجة أكثر لإجازة أطول من أجل الاستراحة و الالتفات إلى عائلاتهم و ذلك بأخذهم في بعض النزاهات و الولائم و الأعراس و غيرها من الواجبات التي يستطيع الآباء و الأمهات تلبيتها لأبنائهم في أيام العمل ، ثم تليها العبارة رقم (60) التي تشير إلى عامل "حجم العمل و ساعات العمل لا توفر لي مجالا للاهتمام بعائلتي

" في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.35 من 5 و هي نسبة متوسطة وكما ذكرنا سابقا فإن المتزوجين عادة لا يكونون راضين عن ساعات العمل عكس العزاب لذلك توسطت النسبة بين كلا الفئتين ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (59) التي تشير إلى عامل " لدي مشاكل عائلية تجعلني دائم الغضب و الملل حتى في عملي " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.33 من 5 و هي نسبة متوسطة أيضا قد يرجع السبب فيها إلى نفس السبب السابق الذكر .

**(2-2) نمط الشخصية :** لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن نمط الشخصية ، تم الاعتماد على سبع عبارات هي على التوالي العبارة رقم 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-25) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن نمط الشخصية

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما		
62	أنا شخص متوتر و سريع الغضب و لا أستطيع تحمل الضغوط	ك	12	08	14	07	3.22	1.37
		%	25.0	16.7	29.2	14.6		
63	أنا شخص هادئ و سريع التأقلم مع المشاكل و الضغوط	ك	18	14	09	05	3.85	1.16
		%	37.5	29.2	18.8	10.4		
64	أنا عصبي و أشعر بالغضب و الملل حتى دون سبب	ك	07	03	20	09	2.79	1.25
		%	14.6	06.3	41.7	18.8		
65	أشعر بالغضب إذا خالفني أحد زملائي و لم يعمل برأيي	ك	09	10	17	08	3.25	1.19
		%	18.8	20.8	35.4	16.7		
66	أنا مستعد للاستماع إلى آراء زملائي و العمل بها إذا أقتعوني بها	ك	22	18	05	02	4.20	0.94
		%	45.8	37.5	10.4	04.2		
67	لدي غريزة قيادية و أحب دائما أن أفرض رأيي على زملائي	ك	08	07	15	11	2.95	1.28
		%	16.7	14.6	31.3	22.9		
68	لا أتقبل أن أعمل برأي زميلي حتى لو كنت مقتنعا به	ك	04	02	07	15	2.16	1.17
		%	08.3	04.2	14.6	41.7		
0.68	3.20	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لنمط الشخصية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن نمط الشخصية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب نمط الشخصية في شعورهم بالرضا الوظيفي 3.20 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.61) إلى (3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد "المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي ، لكن لا يمكن الاعتماد على هذه النسبة لأن الجدول احتوى على مجموعة مختلفة من العبارات الإيجابية و السلبية ، على العموم سوف نتطرق إلى ذلك بالتفصيل من خلال تحليل النسب الفرعية و نكتشف مستوى الرضا الوظيفي الإجمالي لكل العبارات.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك" اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب نمط الشخصية في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.68)، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بنمط الشخصية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارتين رقم (66) و (63) التي تشيران إلى عامل " أنا مستعد للاستماع إلى آراء زملائي و العمل بها إذا أقتعوني بها " و عامل " أنا شخص هادئ و سريع التأقلم مع المشاكل و الضغوط " في المرتبتين الأولى و الثانية من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 4.20 و 3.85 من 5 على التوالي ، وهما نسبتان مرتفعتان تشيران إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بهذه الأوصاف الإيجابية و التي لها دور كبير جدا في التأثير على مستويات الأداء حتى لو انخفضت أو توسطت مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد و هذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المحور الثالث و سوف نستعين بهذه النسب لتحليل بعض النتائج التي أظهرت ارتفاعا ملحوظا رغم توسط مستويات الرضا الوظيفي في معظم عبارات المحور الثاني ، ثم تليها العبارتين رقم (65) و (62) التي تشيران إلى عامل " أشعر بالغضب إذا خالفني أحد زملائي و لم يعمل برأيي " و عامل " أنا شخص متوتر و سريع الغضب و لا أستطيع تحمل الضغوط " في المرتبتين الثالثة و الرابعة وهذا بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 3.25 و 3.22 من 5 على التوالي و هما نسبتان متوسطتان لكن لا يمكن الاعتماد على هذه النسبتان لأن عدد الإجابات "غير متأكد" كان مرتفع (17 تكرار ، 14 تكرار على التوالي) لذلك لا يمكننا نفي العبارتين السابقتين اللتان تتناقضان تماما مع هاتين العبارتين لأن عدد الإجابات "غير متأكد" كان منخفض في العبارتين (66) و (63) (05 تكرارات، 09 تكرارات على التوالي) و بالتالي فإن النسبتان ارتفعتا بارتفاع عدد الإجابات الموافقة و الموافقة تماما (40 تكرار ، 32 تكرار على التوالي) ، وبعدها تليها العبارة رقم (67) التي تشير إلى عامل " لدي غريزة قيادية وأحب

دائما أن أفرض رأبي على زملائي " في المرتبة الخامسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.95 من 5 ، و هي نسبة متوسطة لأن الإجابات كانت منتشرة بين الموافقين و غير الموافقين و قد ارتفعت قليلا عند غير المتأكدين و هذا راجع إلى طبيعة كل فرد من أفراد العينة و نمط شخصيته ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (64) التي تشير إلى عامل " أنا عصبي و أشعر بالغضب و الملل حتى دون سبب " في المرتبة السادسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.79 من 5 و هي كذلك نسبة متوسطة لكن لا يمكن الاعتماد عليها في الحكم على النمط الشخصي لأفراد العينة لأن عدد الإجابات " غير متأكد " ارتفع إلى ما يقارب النصف فقد وصل إلى (20) تكرار ، وبعدها تليها العبارة رقم (68) التي تشير إلى عامل " لا أتقبل أن أعمل برأي زميلي حتى لو كنت مقتنعا به " ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.16 من 5 ، و هي نسبة منخفضة تدل على ندرة هذه الصفة داخل أفراد العينة و تجدر الإشارة إلى أنه يمكن الأخذ بهذه النسبة في بعض التحليلات التي سوف نتطرق إليها في المحور الثالث لأن عدد الإجابات " غير الموافقة " و " غير الموافقة تماما " قد بلغ في مجمله (35) تكرار .

### 3. تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة

#### بالعوامل الخارجية للمورد البشري

في هذا الجزء من الدراسة سوف نقوم بتفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالعوامل الخارجية ، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الناجمة عن العوامل الخارجية و التي تتمثل في القيم و العادات و سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي.

#### 1-3 القيم و العادات : لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة و الناجم عن القيم

و العادات ، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارة رقم 69، 70، 71، 72، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-26) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن القيم و العادات

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					التكرار
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	النسبة

1.19	3.93	02	05	08	12	21	ك	قيمي و مبادني تنسجم مع معظم زملائي	69
		04.2	10.4	16.7	25.0	43.8	%		
1.23	3.95	04	02	07	14	21	ك	أنا و زملائي عادة لا نختلف في القيم و العادات	70
		08.3	04.2	14.6	29.2	43.8	%		
0.82	4.45	00	02	04	12	30	ك	أنا و زملائي لدينا نفس المعتقدات و جميعنا نقدر نفس الشرائع	71
		00.0	04.2	08.3	25.0	62.5	%		
0.95	4.37	01	02	04	12	29	ك	أنا و زملائي ننتمي إلى مناطق مقاربة و لدينا تقريبا نفس العادات و التقاليد	72
		02.1	04.2	08.3	25.0	60.4	%		
0.75	4.18	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للقيم و العادات							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن نمط الشخصية تؤدي بدرجة كبيرة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب القيم و العادات في شعورهم بالرضا الوظيفي 4.18 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرات الخماسي (3.41) إلى (4.21) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى "المرتفع" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب القيم و العادات في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.75)، وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح. (1)

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالقيم و العادات والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارتين رقم (71) و (72) التي تشير إلى عامل "أنا و زملائي لدينا نفس المعتقدات و جميعنا نقدر نفس الشرائع" و عامل "أنا و زملائي ننتمي إلى مناطق مقاربة و لدينا تقريبا نفس العادات و التقاليد" في المرتبتين الأولى و الثانية من حيث تسببهما في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسطين حسابي ين يقدران بـ 4.45 و 4.37 من 5 على التوالي ، وهما نسبتان مرتفعتان جدا تدخلان ضمن الفئة الخامسة لمقياس ليكرت (4.21 إلى 5) التي تشير إلى الخيار "موافق جدا" و تشير إلى أن معظم أفراد العينة (42 ، 41 تكرار على التوالي) لا يختلفون في المعتقدات و المقدرات و كذلك العادات و التقاليد و هذا الانسجام يرفع كثيرا من مستويات الرضا الوظيفي خاصة

جانبا الرضا عن جماعة العمل ، و كذلك هذه نسبة سوف نستعين بها لتحليل بعض النتائج التي أظهرت ارتفاعا كبيرا في المحور الثالث ، ثم تليهما العبارتين رقم (70) و (69) التي تشير إلى عامل " أنا و زملائي عادة لا نختلف في القيم و العادات " و عامل " قيمي و مبادئي تتسجم مع معظم زملائي " في المرتبتين الثالثة و الرابعة من حيث تسببهما في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي ، وهذا بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 3.95 و 3.93 من 5 على التوالي ، وهما نسبتان مرتفعتان تعززان ثبات الارتفاع الذي ظهر في النسبتين السابقتين لأننا أضفنا هاتين العبارتين بصيغة مختلفة قليلا فقط للتأكد من صحة الإجابات.

**2-3 سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي:** لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والناجم عن المحيط الخارجي ، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارة رقم 73، 74، 75، 76، كما سنوضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-27) مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي**

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					التكرار	النسبة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
73	تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في المجتمع	10	12	10	08	08	10	ك
		20.8	25.0	20.8	16.7	16.7	20.8	%
74	تحرص المؤسسة على الحفاظ على أخلاقيات العمل في التعامل مع الموظفين و الزبائن	10	12	11	11	04	10	ك
		20.8	25.0	22.9	22.9	08.3	20.8	%
75	تحرص المؤسسة على الحفاظ على سمعتها و سمعة موظفيها	10	12	12	07	07	10	ك
		20.8	25.0	25.0	14.6	14.6	20.8	%
76	يحارب نظام المؤسسة كل أنواع الاختلاسات و الرشاوي وتطبق العقوبة الرادعة على كل من يخترق القوانين من أصغر موظف إلى أكبر مسؤول	08	06	15	10	09	08	ك
		16.7	12.5	31.3	20.8	18.8	16.7	%
1.22	3.13	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لسمعة المؤسسة في المحيط الخارجي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب سمعة المؤسسة في شعورهم بالرضا الوظيفي 3.13 من 5 ، وهو متوسط

يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (2.61) إلى (3.40) هي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد "المقابل للمستوى المتوسط "للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "تشنت واضح" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب سمعة المؤسسة في شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.04) ، وهو انحراف أكبر من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة للرضا الوظيفي حسب ما درسناه سابقا في الفصل النظري ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (74) التي تشير إلى عامل "تحرص المؤسسة على الحفاظ على أخلاقيات العمل في التعامل مع الموظفين و الزبائن " في المرتبة الأولى ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.27 من 5 و هي نسبة متوسطة ، فقد تقسمت الإجابات بين الموافقين و غير الموافقين و غير المتأكدين بشكل متساوي تقريبا لذلك لا يمكن الحكم بشكل مؤكد على هذا الجانب من خلال هذه النسبة ، ثم تليها العبارة رقم (75) التي تشير إلى عامل " تحرص المؤسسة على الحفاظ على سمعتها و سمعة موظفيها " في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.22 من 5 و هي نسبة متوسطة لكن هنا ارتفعت التكرارات الموافقة قليلا عن التكرارات غير الموافقة حيث بلغت "الموافقة" و "الموافقة تماما" في مجملها (22) تكرار أما التكرارات "غير الموافقة" و "غير الموافقة تماما" فقد بلغت (14) تكرار ، ثم بعد ذلك العبارة رقم (73) التي تشير إلى عامل " تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في المجتمع " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.16 من 5 و هي أيضا نسبة متوسطة أيضا قد يرجع السبب فيها إلى الرأي الشخصي لكل فرد من أفراد العينة ، و تأتي بعدها العبارة رقم (76) التي تشير إلى عامل " يحارب نظام المؤسسة كل أنواع الاختلاسات و الرشاوي و تطبيق العقوبة الرادعة على كل من يخترق القوانين من أصغر موظف إلى أكبر مسؤول " في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2.87 من 5 ، أي بنسبة متوسطة تدل على اختلاف آراء الموظفين في هذه النقطة ، لكن ما نلاحظه جليا في كل عبارات هذا الجدول أن الخانة "غير متأكد" احتوت على تكرارات مرتفعة نوعا ما لذلك فالنسب تبقى غامضة إذ لا يمكن تأويلها للموافقة أو عدمها خاصة في العبارة الأخيرة فقد بلغت (15) تكرار ، و يمكن إرجاع هذا التشنت الواضح في المتوسطات إلى حساسية هذه العبارات و خطورتها على الموظف و على المؤسسة معا لذلك فمعظم أفراد العينة تجنبوا تثبيت الإجابة بهروبهم إلى الخانة الثالثة "غير متأكد" .

الجدول رقم (4-28) المستوى الكلي للرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة "سواتين" ندرومة-

تلمسان-

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
العوامل التنظيمية	01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09.	3.37	0.69
العدالة التنظيمية	10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18.	2.62	0.86
الأمن الوظيفي	19، 20، 21، 22.	3.38	1.21
الظروف المادية	23، 24، 25، 26، 27، 28.	2.84	0.91
التوافق المهني	29، 30، 31، 32، 33، 34، 35.	3.71	0.58
التحفيزات المادية	36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43.	2.43	0.98
التحفيزات المعنوية	44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55.	2.76	0.86
مستوى التدريب	56، 57، 58.	2.98	0.90
الحياة الخاصة	59، 60، 61.	3.41	1.04
نمط الشخصية	62، 63، 64، 65، 66، 67، 68.	3.20	0.68
القيم و العادات	69، 70، 71، 72.	4.18	0.75
سمعة المؤسسة في المحيط	73، 74، 75، 76.	3.13	1.22
المستوى الكلي للرضا الوظيفي		3.08	0.56

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج النسيج "سواتين" - ندرومة- تتمتع بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي 3.08 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.40 المقابل للمستوي "المتوسط" للرضا الوظيفي. ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول ترتيب عناصر الرضا الوظيفي من الأقل إلى الأكثر تأثيرا: كما يلي:

1. يأتي في المرتبة الأولى عنصر القيم و العادات ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.18

2. يأتي في المرتبة الثانية عنصر التوافق المهني ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.71
3. يأتي في المرتبة الثالثة عنصر الحياة الخاصة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.41
4. يأتي في المرتبة الرابعة عنصر الأمن الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.38
5. يأتي في المرتبة الخامسة عنصر العوامل التنظيمية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.37
6. يأتي في المرتبة السادسة عنصر نمط الشخصية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.20
7. يأتي في المرتبة السابعة عنصر سمعة المؤسسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.13
8. يأتي في المرتبة الثامنة عنصر مستوى التدريب ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.98
9. يأتي في المرتبة التاسعة عنصر الظروف المادية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.84
10. يأتي في المرتبة العاشرة عنصر التحفيزات المعنوية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.76
11. يأتي في المرتبة الحادي عشر عنصر العدالة التنظيمية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.62
12. يأتي في المرتبة الثاني عشر عنصر التحفيزات المادية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.43

بناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، يتضح لنا أن مستوى الرضا لدى الموارد البشرية بمؤسسة "سواتين" لم يصل إلى المستوى المنخفض في جميع العناصر ، و قد حصل عنصر القيم و العادات على المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة و هذا ما أثر كثيرا النتائج المرتفعة على التي أظهرتها مشاعر الموظفين اتجاه الأداء بمختلف عناصرها.

#### 4. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج النسيج "سواتين" -

##### ندرومة -

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الرضا الوظيفي الأداء الوظيفي يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة طبيعة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

#### 5. طبيعة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية للموارد البشرية في

##### مؤسسة "سواتين"

لمعرفة طبيعة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين" (Pearson Corrélation)، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقبل والمتمثل "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة

الداخلية "والمتغير التابع والمتمثل في" المستوى الكلي للرضا الوظيفي" ، وكانت معاملات الارتباط بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-29) معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة**

**الداخلية للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"**

العلاقة بين كل من	والرضا الوظيفي
العوامل التنظيمية	0.758** (0.01)
العدالة التنظيمية	0.760** (0.01)
الأمن الوظيفي	0.367* (0.05)
الظروف المادية	0.817** (0.01)
التوافق المهني	0.632** (0.01)
التحفيزات المادية	0.839** (0.01)
التحفيزات المعنوية	0.736** (0.01)
مستوى التدريب	0.673** (0.01)
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية	0.979** (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

**\*\* (0.01) ، \* (0.05) : يشير إلى مستوى دلالة الارتباط**

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط طردية وقوية جدا بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.979 وهو دال إحصائيا عند ( 0.01 ) ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ هذه العوامل كل على حدة كما يلي:

1. يأتي في المرتبة الأولى عامل التحفيزات المادية ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.839\*\*
2. يأتي في المرتبة الثانية عامل الظروف المادية ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.817\*\*
3. يأتي في المرتبة الثالثة عامل العدالة التنظيمية ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.760\*\*
4. يأتي في المرتبة الرابعة عامل العوامل التنظيمية ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.758\*
5. يأتي في المرتبة الخامسة عامل التحفيزات المعنوية، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.736\*\*
6. يأتي في المرتبة السادسة عامل مستوى التدريب ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.673\*\*

7. يأتي في المرتبة السابعة عامل التوافق المهني ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.632\*\*

8. يأتي في المرتبة الثامنة عامل الأمن الوظيفي ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.367\*\*

### 9. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية في

مؤسسة "سواتين"

لمعرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين" ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية" والمتغير التابع والمتمثل في "المستوى الكلي للرضا الوظيفي". وكانت معاملات الارتباط بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (4-30) معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"

العلاقة بين كل من	و الرضا الوظيفي
الحياة الخاصة	0.099 (لا توجد دلالة إحصائية)
نمط الشخصية	0.398** (0.01)
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية	0.311* (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.311 وهو دال إحصائياً عند ( 0.01 ) ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ هذه العوامل كل على حدا كما يلي:

1. يأتي في المرتبة الأولى عامل نمط الشخصية ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.398\*\*

2. يأتي في المرتبة الثانية عامل الحياة الخاصة ، وهذا بمعامل يقدر ب 0.099 بدون دلالة ارتباط

رغم التدقيق في النتيجة و إعادة حسابها عدة مرات فيبدو أن هذا العامل ليس له تأثير واضح على المستوى الكلي لتأثير العوامل الشخصية لذلك لم يظهر معامل ارتباط واضح يشير إلى وجود ارتباط بينه و بين العوامل الشخصية.

**7. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالعوامل الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"**

لمعرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالعوامل الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين" ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالعوامل الخارجية" والمتغير التابع والمتمثل في "المستوى الكلي للرضا الوظيفي". وكانت معاملات الارتباط بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(4-31) معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالعوامل**

**الخارجية للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"**

العلاقة بين كل من	و الرضا الوظيفي
القيم و العادات	0.454** (0.01)
سمعة المؤسسة في المحيط	0.690** (0.01)
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية	0.737** (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط طردية وقوية بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.737 وهو دال إحصائياً عند ( 0.01 ) ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ هذه العوامل كل على حدا كما يلي:

1. يأتي في المرتبة الأولى عامل سمعة المؤسسة في المحيط ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.690\*\*
2. يأتي في المرتبة الثانية عامل القيم و العادات ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.454\*\*

**المطلب الثالث: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور اتجاهات الموارد البشرية نحو الأداء الوظيفي**

**إشارة مهمة:** قبل البدء في تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث نريد الإشارة إلى مصطلح "اتجاهات الموارد البشرية نحو الأداء الوظيفي" الذي سنستخدمه في التحليل ، فنظراً لصعوبة الوصول إلى مستوى الأداء الحقيقي لأفراد العينة عن طريق سجلات الأداء الخاصة بهم ، فإننا قمنا بالحكم عليها من خلال

قياس اتجاهاتهم نحو الأداء بصياغة مجموعة من الأسئلة التي تشير إلى ذلك ، و استبدلنا كلمة "أداء الموارد البشرية" بـ " اتجاهات الموارد البشرية نحو الأداء " لكي تكون الصورة أوضح.

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الرضا الوظيفي، و الآن سوف نقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعض الظواهر التي تتأثر بمستويات الرضا الوظيفي و تكون سببا في ارتفاع أو انخفاض مستويات الأداء و المتمثلة في مستوى روح الولاء للمؤسسة ، مستوى الروح المعنوية ، مستوى روح الفريق ، مستوى تحرير التفكير الإبتكاري ، مستوى الالتزام التنظيمي و مستوى الرقابة الذاتية .

### 1. مستوى روح الولاء للمؤسسة :

لقياس مستوى الأداء الناتج عن مستوى روح الولاء للمؤسسة لدى أفراد عينة الدراسة ، تم الاعتماد على ست عبارات هي على التوالي العبارة رقم 01، 02، 03، 04، 05، 06، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-32) اتجاهات الموظفين نحو الأداء الوظيفي المرتبطة بروح الولاء

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبية	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
01	أحب أن أنجز عملي على أكمل وجه	ك	43	03	02	00	4.85	0.46
		%	89.6	06.3	04.2	00.0		
02	لن أترك عملي مهما تدهورت أوضاع الشركة	ك	24	04	14	04	3.91	1.23
		%	50.0	08.3	29.2	08.3		
03	أنا مستعد للتضحية بكل الإغراءات الوظيفية التي تأتيني من أجل البقاء في الشركة. التي أعمل بها	ك	21	03	10	04	3.43	1.61
		%	43.8	06.3	20.8	08.3		
04	اهتمام الشركة بي يمنعني من التوقف عن خدمتها	ك	08	11	13	11	3.12	1.24
		%	16.7	22.9	27.1	22.9		
05	شعر بالإحلاص و الولاء	ك	27	11	06	02	4.22	1.09

		04.2	04.2	12.5	22.9	56.3	%	للشركة التي أعمل بها	
1.23	4.21	03	03	05	07	30	ك	أنا مستعد أن أغير وظيفتي إذا وجدت أحسن منها	06
		06.3	06.3	10.4	14.6	62.5	%		
0.72	3.96	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى روح الولاء للمؤسسة							

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بروح الولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات التي تشير إلى روح الولاء للمؤسسة 3.96 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41) إلى (4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق "المقابل للمستوى " المرتفع" لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب روح الولاء في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.72)، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد المشاعر الفرعية المرتبطة بروح الولاء والتي أدت إلى ارتفاع مستويات الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا الشعور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (01) التي تشير إلى " أحب أن أنجز عملي على أكمل وجه " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور أفراد العينة بالرغبة في رفع مستويات الأداء، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.58 من 5 ، و يمكن إرجاع السبب في ارتفاع هذه النسبة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يتلقون صعوبة في إنجاز مهامهم ، و ذلك من خلال ما رأيناه من نسب مرتفعة في العبارتين رقم (30) بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ 4.60 و العبارة (29) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.02 80 في عنصر التوافق المهني بالمحور الثاني و العبارة رقم (57) في عنصر مستوى التدريب بمتوسط 3.83 ، بالإضافة إلى النسبة المرتفعة التي ظهرت في سهولة و بساطة الآلات في عنصر الظروف المادية في العبارة رقم (23) بمتوسط 3.68 ، و العبارة رقم (11) في عنصر العدالة التنظيمية التي تشير إلى "يمكنني البقاء في عملي ما دمت أؤدي عملي بالشكل المطلوب" التي ظهرت بنسبة مرتفعة بلغت 4.10 .

بعد ذلك العبارة رقم (05) و (06) التي تشير إلى "أشعر بالإّ خلاص و الولاء للشركة التي أعمل بها " و الأخرى تشير إلى " أنا مستعد أن أغير وظيفتي إذا وجدت أحسن منها " في المرتبتين الثانية و الثالثة، وهذا بمتوسطين حسابيين يقدران ب 4.22 و 4.21 على التوالي من 5 ، و هما عبارتان متناقضتان تماما فالأولى تشير إلى الولاء التام للمؤسسة و الثانية تشير إلى عدم الولاء التام للمؤسسة لكن

رغم ذلك أظهرت كلتا العبارتين ارتفاعا كبيرا جدا في المتوسط الحسابي ، و قد يرجع هذا إلى أن أفراد العينة لا يدركون المفهوم الحقيقي لعبارة **أشعر بالإخلاص و الولاء للشركة التي أعمل بها** ، أو أن الإجابات عن هذه العبارة كان فيها نوع من الخوف و التحفظ لكن العبارة التي تليها فجرت المشاعر الحقيقية الكامنة داخلهم ، و كلا الاحتمالين وارد .

وبعدها تليها العبارات رقم (02) و (03) و (04) التي تشير إلى شعور " لن أترك عملي مهما تدهورت أوضاع الشركة " و التي تليها تشير إلى " أنا مستعد للتضحية بكل الإغراءات الوظيفية التي تأتيني من أجل البقاء في الشركة .التي أعمل بها " و التي تليها تشير إلى شعور " اهتمام الشركة بي يمنعني من التوقف عن خدمتها" في المراتب الرابعة و الخامسة و السادسة ، وهذا بمتوسطات حسابية تقدر ب 3.91 و 3.43 و 3.12 من 5 على التوالي ، يعني ذلك بمتوسطين حسابيين منخفضين و الأخير بمتوسط متوسط ، و تشير هذه النسب في مجملها إلى ارتفاع الإجابات الموافقة عن الإجابات غير الموافقة مما يثبت ارتفاع مشاعر روح الولاء لدى أفراد العينة ، لكن يبدو كما ذكرنا سابقا أنها إجابات متحفظة فضحت حقيقتها العبارة الأخيرة التي أظهرت بقوة ضعف هذا الشعور لدى أفراد العينة .

## 2. مستوى الروح المعنوية :

لقياس مستوى الأداء الناتج عن مستوى الروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة ، تم الاعتماد على ست عبارات هي على التوالي العبارة رقم 07، 08، 09، 10، 11، 12، كما سنوضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-33) اتجاهات الموظفين نحو الأداء الوظيفي المرتبطة بالروح المعنوية**

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق			غير موافق تماما
07	أحب التفوق و التميز في عملي	ك	36	07	02	02	01	4.56	0.92
		%	75.0	14.6	04.2	04.2	02.1		

0.70	4.58	00	01	03	11	33	ك	أمارس عملي بروح عالية و معنويات مرتفعة	08
		00.0	02.1	06.3	22.9	68.8	%		
0.76	4.58	00	02	02	10	34	ك	أحب أن أؤدي عملي بسرعة و بدقة	09
		00.0	04.2	04.2	20.8	70.8	%		
0.56	4.64	00	00	02	13	33	ك	أحب أن تثير جودة عملي إعجاب زملائي و رئيسي	10
		00.0	00.0	04.2	27.1	68.8	%		
1.31	3.89	05	03	04	16	20	ك	لا أشعر بالملل و الضجر في وظيفتي	11
		10.4	06.3	08.3	33.3	41.7	%		
1.50	2.95	10	12	08	06	12	ك	أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي	12
		20.8	25.0	16.7	12.5	25.0	%		
0.60	4.20	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى الروح المعنوية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة لديهم روح معنوية مرتفعة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات التي تشير إلى الروح المعنوية 4.20 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41) إلى (4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق "المقابل للمستوى" المرتفع" لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب روح الولاء في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء ، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.60)، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد المشاعر الفرعية المرتبطة بالروح المعنوية والتي أدت إلى ارتفاع مستويات الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا الشعور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارتين رقم (10) و (09) التي تشير إلى " أحب أن تثير جودة عملي إعجاب زملائي و رئيسي " و " أحب أن أؤدي عملي بسرعة و بدقة " في المرتبتين الأولى و الثانية من حيث تسببها في شعور أفراد العينة بالرغبة في رفع مستويات الأداء ، وهذا بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 4.58 و 4.64 من 5 على التوالي ، و هما نسبتان مرتفعتان جدا تؤكدان النسبة المرتفعة التي ظهرت في العبارة رقم (01) بالجدول السابق فيبدو أن أفراد العينة لديهم اندفاع قوي نحو الأداء الجيد و المتميز فلا يظهر لنا من خلال هذه النسب الانسجام الذي كنا نتوقع مع النسب التي ظهرت في المحور الثاني و التي كانت

متوسطة في مجملها ، لكن لابد من وجود عدة أسباب تكمن وراء الارتفاع الكبير في هذه المتوسطات من بينها الأسباب الإيجابية التي ذكرناها في الجدول السابق و الخاصة بسهولة العمل و بساطة الآلات و الأجهزة ، بالإضافة كذلك إلى ما سبق ذكره في العبارات التي تطرقنا إليها في عنصر الأمن الوظيفي بالمحور الثاني و التي أظهرت عدد لا بأس به من العمال غير المرسمين و الذين لا يشعرون بالاستقرار الوظيفي الكافي لذلك فهم يجتهدون في تقديم الأداء المتميز من أجل الحصول على تمديدات في عقود العمل بالإضافة إلى النمط الشخصي لمعظم لأفراد العينة الذي يغلب عليه طابع الهدوء و سرعة التأقلم مع ضغوط العمل و غيرها من العوامل التي اجتمعت بمتوسطات حسابية متوسطة لتعطينا في الأخير مشاعر مرتفعة اتجاه الأداء.

تأتي بعد ذلك العبارات رقم (08) و (07) و (11) التي تشير إلى شعور " أمارس عملي بروح عالية و معنويات مرتفعة " و التي تليها تشير إلى " أحب التفوق و التميز في عملي " و التي تليها تشير إلى " لا أشعر بالملل و الضجر في وظيفتي " في المراتب الثالثة و الرابعة و الخامسة ، وهذا بمتوسطات حسابية تقدر بـ 4.58 و 4.56 و 4.56 على التوالي من 5 ، فالنسبتان الأولى و الثانية مرتفعتان جدا و الأخيرة مرتفعة ، و بما أن كل العبارات إيجابية فنلاحظ تأكيد الإجابات على ارتفاع المشاعر الإيجابية اتجاه العمل لدى معظم أفراد عينة الدراسة .

وبعدها تليها العبارة رقم (12) التي تشير إلى " أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي " في المرتبة السادسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.95 من 5 ، و هي نسبة مرتفعة تشير إلى أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي ، و من خلال هذا نكتشف أن الرضا المتوسط عن المؤثرات المختلفة التي سبق ذكرها في المحور الثاني يؤدي إلى الرضا الوظيفي المرتفع و ليس المتوسط كما توقعنا في البداية ، أو أن أفراد العينة يبالغون في الإجابة بالموافقة على كل المشاعر الإيجابية التي نقترحها في العبارات .

### 3. مستوى روح الفريق :

لقياس مستوى الأداء الناتج عن مستوى روح الفريق لدى أفراد عينة الدراسة ، تم الاعتماد على ست عبارات هي على التوالي العبارة رقم 13، 14، 15، 16، 17، 18، كما سنوضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (4-34) اتجاهات الموظفين نحو الأداء الوظيفي المرتبطة بروح الفريق

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة		
0.84	4.56	01	00	07	05	35	ك	أحب أن أساعد زملائي في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارج العمل	13
		02.1	00.0	10.4	14.6	72.9	%		
0.98	4.43	00	05	02	08	33	ك	أحب أن أتعاون مع زملائي في إنجاز الأعمال المطلوبة منا	14
		00.0	10.4	04.2	16.7	68.8	%		
1.12	4.25	01	05	04	09	29	ك	زملائي يحترموني ويقدروني	15
		02.1	10.4	08.3	18.8	60.4	%		
0.84	4.85	00	02	05	10	31	ك	أحب أن أقيم صداقات حميمة مع زملائي في العمل	16
		00.0	04.2	10.4	20.8	64.6	%		
1.20	3.89	03	04	07	15	19	ك	أشعر بفراغ موحش عند غياب أو تأخر أحد الزملاء	17
		6.3	8.3	14.6	31.3	39.6	%		
1.10	4.18	01	05	04	12	26	ك	نحاول دائما حل المشاكل و الصراعات التي تدور بيننا بهدوء و تستر دون اللجوء إلى الشكاوي و المسؤولين	18
		02.1	10.4	08.3	25.0	54.5	%		
0.71	4.29	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى روح الفريق							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة قد ارتفعت لديهم مشاعر روح الفريق ، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات التي تشير إلى ارتفاع روح الفريق 4.29 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (4.21) إلى (5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق جدا" المقابل للمستوى " المرتفع جدا" لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب روح الولاء في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء ، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.71)، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد المشاعر الفرعية المرتبطة بمشاعر روح الفريق والتي أدت إلى ارتفاع مستويات الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا الشعور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارات رقم (16) التي تشير إلى " أحب أن أقيم صداقات حميمة مع زملائي في العمل " و رقم (13) التي تشير إلى " أحب أن أساعد زملائي في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارج العمل " و رقم (14) التي تشير إلى " أحب أن أتعاون مع زملائي في إنجاز الأعمال المطلوبة منا " و رقم (15) التي تشير إلى " زملائي يحترمونني ويقدرُونني " في المراتب الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة من حيث تسببها في شعور أفراد العينة بالرغبة في رفع مستويات الأداء ، وهذا بمتوسطات حسابية تقدر بـ 4.85 و 4.56 و 4.43 و 4.25 من 5 على التوالي ، و هي نسب مرتفعة جدا تشير كلها إلى تواجد قوي لمشاعر التقدير و الاحترام و التعاون لدى أفراد العينة ، و يمكن إرجاع السبب في هذا إلى المتوسط الحسابي الكلي المرتفع (4.18) الذي ظهر في عنصر القيم و العادات بالمحور السابق و الذي أشار إلى الانسجام القوي بين أفراد العينة و زملائهم فيما يخص المقدرات و العادات و التقاليد و المعتقدات و غيرها من القيم الثقافية التي تحفز كثيرا على نشوء علاقات حميمة وجماعة عمل متعاونة و متماسكة.

بعد ذلك تأتي العبارات رقم (18) التي تشير إلى " نحاول دائما حل المشاكل و الصراعات التي تدور بيننا بهدوء و تستر دون اللجوء إلى الشكاوي و المسؤولين " و العبارة رقم (17) التي تشير إلى " أشعر بفراغ موحش عند غياب أو تأخر أحد الزملاء " في المرتبتين الخامسة و السادسة ، و هذا بمتوسطين حسابيين يقدران بـ 4.18 و 3.89 من 5 على التوالي ، و هما نسبتان مرتفعتان أيضا تؤكدان ارتفاع مشاعر الود و الإخلاص بين أفراد العينة و زملائهم في العمل .

#### 4. مستوى تحرر التفكير الإبتكاري :

لقياس مستوى الأداء الناتج عن مستوى تحرر التفكير الإبتكاري لدى أفراد عينة الدراسة ، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم 19، 20، 21، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-35) اتجاهات الموظفين نحو الأداء الوظيفي المرتبطة بمستوى تحرر التفكير

##### الإبتكاري

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
19	لا أخل من المشاركة بأفكاري و آرائي أمام العمال و المسؤولين	ك	28	09	05	05	4.21	1.12
		%	58.3	18.8	10.4	10.4	02.1	
20	أؤمن بقدرتي على تقديم أفكار	ك	24	14	08	02	4.25	0.88

		00.0	04.2	16.7	29.2	50.0	%	تساعد على حل المشاكل التي تعترض الشركة	
0.93	4.18	01	01	08	16	22	ك	أحب المشاركة بأفكاري و اقتراحتي لمساعدة الشركة على حل مشاكلها	21
		02.1	02.1	16.7	33.3	45.8	%		
0.75	4.21	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى تحرر التفكير الإبتكاري							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة قد تحررت لديهم بوادر التفكير الإبتكاري ، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات التي تشير إلى ارتفاع تحرر التفكير الإبتكاري 4.21 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (4.21) إلى (5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق جدا" المقابل للمستوى " المرتفع جدا" لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب مستوى تحرر التفكير الإبتكاري في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء ، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.75)، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد المشاعر الفرعية المرتبطة بالتفكير الإبتكاري والتي أدت إلى ارتفاع مستويات الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا الشعور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارات رقم (20) التي تشير إلى " أو من بقدرتي على تقديم أفكار تساعد على حل المشاكل التي تعترض الشركة " و رقم (19) التي تشير إلى " لا أحجل من المشاركة بأفكاري و آرائي أمام العمال و المسؤولين " و رقم (21) التي تشير إلى " أحب المشاركة بأفكاري و اقتراحتي لمساعدة الشركة على حل مشاكلها " في المراتب الأولى و الثانية و الثالثة من حيث تسببها في شعور أفراد العينة بالرغبة في رفع مستويات الأداء الفكري من خلال تقديم الأفكار و الاقتراحات و الحلول التي تجول في خواطرهم ، وهذا بمتوسطات حسابية تقدر بـ 4.25 و 4.21 و 4.18 و من 5 على التوالي ، فالنسبتان الأولى و الثانية مرتفعتان جدا ثم تليهما النسبة الثالثة بنسبة مرتفعة ، و هذا ما يدل على وجود تحرر فكري عند أفراد العينة يدفعهم للرغبة في النقاشات التي تدور حول شؤون المؤسسة و الإدلاء باقتراحاتهم و آرائهم ، لكن كما رأينا سابقا فإن المؤسسة لا تستدعي جميع أفراد العينة لهذا الغرض لأن العبارتين رقم (53) و (54) بعنصر التحفيز المعنوية بالمحور السابق اللتين اخترناهما لمعرفة هذا الأمر أظهرتا متوسطين حسابيين منخفضين (2.33، 2.25) .

## 5. مستوى الإلتزام التنظيمي :

لقياس مستوى الأداء الناتج عن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم 22، 23، 24، كما سنوضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (4-36) اتجاهات الموظفين نحو الأداء الوظيفي المرتبطة بمستوى الإلتزام

#### التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
22	أحرص تماما على الإلتزام باللوائح و التعليمات و التوجيهات	ك	28	14	03	01	02	4.35	0.99
		%	58.3	29.2	06.3	02.1	04.2		
23	أحرص تماما على الإلتزام بأوقات الحضور و الانصراف	ك	29	11	02	05	01	4.29	1.09
		%	60.4	22.9	04.2	10.4	02.1		
24	أحرص تماما على الإلتزام بحضور الاجتماعات و الإستدعاءات	ك	22	11	06	07	02	3.91	1.25
		%	45.8	22.9	12.5	14.6	04.2		
0.89	4.18	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى الإلتزام التنظيمي							

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى التزم تنظيمي مرتفع ، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات التي تشير إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي 4.18 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.41) إلى (4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى " المرتفع " لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب مستوى الإلتزام التنظيمي في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء ، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.89)، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد المشاعر الفرعية المرتبطة بالإلتزام التنظيمي والتي أدت إلى ارتفاع مستويات الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا الشعور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارات رقم (22) التي تشير إلى " أحرص تماما على الالتزام باللوائح و التعليمات و التوجيهات " و رقم (23) التي تشير إلى " أحرص تماما على الالتزام بأوقات الحضور و الانصراف " و رقم (24) التي تشير إلى " أحرص تماما على على الالتزام بحضور الاجتماعات و الإستدعاءات مشاكلها " في المراتب الأولى و الثانية و الثالثة من حيث تسببها في شعور أفراد العينة بالالتزام التنظيمي ، وهذا بمتوسطات حسابية تقدر بـ 4.35 و 4.29 و 3.91 من 5 على التوالي ، فالنسبتان الأولى و الثانية مرتفعتان جدا ثم تليهما النسبة الثالثة بنسبة مرتفعة ، و هذا ما يدل على تواجد قوي لمشاعر الالتزام بالقوانين و أوقات العمل و مواعيد الإستدعاءات رغم أن الشركة لا تتبع نظام رقابي مشدد لأن العبارة رقم (03) بعنصر العوامل التنظيمية في المحور السابق و التي تشير إلى " لا أعمل تحت رقابة مشددة" قد أظهرت 26 موافقة و هذا التكرار يكفي للحكم على هذا الأمر ، لكننا نجد معظم أفراد العينة يحرصون على الالتزام بواجباتهم ، ربما لأن الشركة تحرص على نظام معين بخصوص هذا الجانب لم نتطرق إليه في عبارتنا ، أو لأن معظم أفراد العينة قد تجاوزوا سن الرشد و لديهم من النضوج الفكري ما يكفي للحرص على ذلك ، أو لأن مجمل الظروف المادية بالإضافة إلى التحفيزات المادية و المعنوية لم تظهر متوسطات منخفضة و بالتالي لم يؤثر ذلك على انخفاض المشاعر الإيجابية اتجاه الالتزام التنظيمي .

#### 6. مستوى الرقابة الذاتية :

لقياس مستوى الأداء الناتج عن مستوى الرقابة الذاتية لدى أفراد عينة الدراسة ، تم الاعتماد على سبع عبارات هي على التوالي العبارة رقم 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، كما سنوضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-37) اتجاهات الموظفين نحو الأداء الوظيفي المرتبطة بمستوى الرقابة الذاتية

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					التكرار النسبة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
25	أودي عملي على أكمل وجه دون إجبار أو رقابة	33	11	03	00	01	4.56	0.79	
		68.8	22.9	06.3	00.0	02.1			
26	أكره الغش و الاختلاس و لا أقوم بذلك حتى لو ضغطت على الظروف	39	06	03	00	00	4.75	0.56	
		81.3	12.5	06.3	00.0	00.0			

0.87	4.52	01	00	06	07	34	ك	نفسى تمنعني من ممارسة أعمال تضر بمصالح الشركة أو بسمعتها	27
		02.1	00.0	12.5	14.6	70.8	%		
0.92	4.47	00	04	02	09	33	ك	أجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني بالكلم المطلوب و في الوقت المطلوب دون إجبار أو رقابة	28
		00.0	08.3	04.2	18.8	68.8	%		
0.52	4.75	00	00	02	08	38	ك	أتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي	29
		00.0	00.0	4.2	16.7	79.2	%		
0.98	4.52	01	03	02	06	36	ك	أكره أن أترك عملي لغيري تحت اعتذارات و تبريرات كاذبة	30
		02.1	06.3	04.2	12.5	75.0	%		
0.96	4.50	02	00	04	08	34	ك	ضميري يؤنبني إذا خنت الشركة بكلام أو بعمل يسيء إليها	31
		04.2	00.0	08.3	16.7	70.8	%		
0.61	4.58	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى الرقابة الذاتية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرقابة الذاتية بدرجة كبيرة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات التي تشير إلى الرقابة الذاتية 4.58 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (4.21) إلى (5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق جدا "المقابل للمستوى" المرتفع جدا" لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول "في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب روح الولاء في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء ، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.61)، وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد المشاعر الفرعية المرتبطة بالرقابة الذاتية والتي أدت إلى ارتفاع مستويات الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا الشعور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي ، وهذا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (26) التي تشير إلى " أكره الغش و الاختلاس و لا أقوم بذلك حتى لو ضغطت علي الظروف " في المرتبة الأولى من حيث تسببها في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.75 من 5 ، و يمكن إرجاع السبب في الارتفاع الكبير لهذه النسبة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم قيم و شرائع و مقدسات مشتركة و يبذوا أن هذه القيم تمنعهم من هذه الممارسات ، و

حتى لو أراد فرد من جماعة العمل ممارسة ذلك فعلى الأرجح أن الجماعة سوف تمنعه أو أنه سوف يخجل من هذه الممارسات أمامهم

بعد ذلك تأتي العبارة رقم (29) التي تشير إلى " أتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي " و رقم (25) التي تشير إلى شعور " أودي عملي على أكمل وجه دون إجبار أو رقابة" ، و رقم (30) التي تشير إلى " أكره أن أترك عملي لغيري تحت اعتذارات و تبريرات كاذبة " في المراتب الثانية و الثالثة و الرابعة وهذا بمتوسطات حسابية تقدر ب 4.75 و 4.56 و 4.52 على التوالي من 5 ، و هي عبارات تدل على ارتفاع كبير جدا لروح المسؤولية لدى أفراد العينة .

وبعدها تليها العبارات رقم (27) التي تشير إلى " نفسي تمنعني من ممارسة أعمال تضر بمصالح الشركة أو بسمعتها" و رقم (31) التي تشير إلى " ضميري يؤنبني إذا خنت الشركة بكلام أو بعمل يسيء إليها" في المرتبتين الخامسة و السادسة ، وهذا بمتوسطين حسابيين تقدران ب 4.52 و 4.50 من 5 على التوالي ، يعني ذلك بمتوسطين حسابيين مرتفعين جدا ، مما يؤكد على أن أفراد العينة لديهم مبادئ مشتركة و راقية ألا و هي مبادئ الإخلاص و الأمانة اتجاه الشركة التي يعملون بها .

ثم تأتي في الأخير العبارة رقم (28) التي تشير إلى " أجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني بالكم المطلوب و في الوقت المطلوب دون إجبار أو رقابة" في المرتبة السابعة ، بمتوسط حسابي يقدر ب 4.47 ، و هي نسبة مرتفعة جدا تؤكد على الارتفاع القوي لمشاعر الرقابة الذاتية لدى أفراد العينة .

#### الجدول رقم (4-38) المستوى الكلي لاتجاهات الموارد البشرية نحو الأداء الوظيفي بمؤسسة

##### "سواتين" ندرومة- تلمسان-

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مشاعر الموارد البشرية اتجاه الأداء
0.72	3.96	01، 02، 03، 04، 05، 06.	مستوى روح الولاء للمؤسسة
0.60	4.20	07، 08، 09، 10، 11، 12.	مستوى الروح المعنوية
0.71	4.29	13، 14، 15، 16، 17، 18.	مستوى روح الفريق
0.75	4.21	19، 20، 21.	مستوى تحرير التفكير الإبتكاري
0.89	4.18	22، 23، 24.	مستوى الالتزام التنظيمي

0.61	4.58	25، 26، 27، 28، 29، 30، 31.	مستوى الرقابة الذاتية
0.532	4.260		المستوى الكلي لمشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج النسيج "سواتين" - ندرومة- تتمتع بمستويات مرتفعة جدا من الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء ، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الأداء الوظيفي 4.26 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من 4.20 إلى 5.00 المقابل للمستوي "المتوسط" للرضا الوظيفي.

ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول ترتيب عناصر الأداء الوظيفي من الأقل إلى الأكثر تأثرا كما يلي:

1. يأتي في المرتبة الأولى عنصر الرقابة الذاتية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.58

2. يأتي في المرتبة الثانية عنصر روح الفريق ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.29

3. يأتي في المرتبة الثالثة عنصر تحرر التفكير الإبتكاري ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.21

4. يأتي في المرتبة الرابعة عنصر الروح المعنوية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.20

5. يأتي في المرتبة الخامسة عنصر الالتزام التنظيمي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.18

6. يأتي في المرتبة السادسة عنصر روح الولاء ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.96

بناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور اتجاهات الموارد البشرية نحو الأداء ، يتضح لنا أن مستوى مشاعر الموارد البشرية اتجاه الأداء بمؤسسة "سواتين" قد حقق نسب مرتفعة ، و قد حصل عنصر الرقابة الذاتية على المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة جدا بسبب الارتفاع الكبير جدا الذي ظهر في نسبة القيم و العادات سابقا ، فيبدو أن معظم الموارد البشرية بالمؤسسة تنحدر من نفس المنطقة و تتشبث بنفس القيم و الشرائع التي تعزز مشاعر الإخلاص و الوفاء لدى الإنسان دون التأثير كثيرا بالعوامل الداخلية أو الخارجية ، فالقيم النبيلة التي تغرس في الإنسان منذ طفولته لا تتأثر بسهولة مهما تغيرت الظروف أو اشتدت قسوتها عليه.

7. طبيعة اتجاهات الموارد البشرية نحو الأداء في مؤسسة "سواتين"

لمعرفة طبيعة اتجاهات الموارد البشرية نحو الأداء في مؤسسة "سواتين" (Pearson Corrélation)، تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتمثل " اتجاهات الموارد البشرية نحو الأداء " والمتغير المستقل والمتمثل في " المستوى للرضا الوظيفي " ، وكانت معاملات الارتباط بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-39) معاملات الارتباط بين المستوى الكلى للرضا الوظيفى و اتجاهات الموارد البشرية**

**نحو الأداء فى مؤسسة "سواتين"**

العلاقة بين كل من	و الرضا الوظيفي
مستوى روح الولاء للمؤسسة	0.703** (0.01)
مستوى الروح المعنوية	0.907** (0.01)
مستوى روح الفريق	0.849** (0.01)
مستوى تحرر التفكير الإبتكاري	0.710** (0.01)
مستوى الالتزام التنظيمي	0.674** (0.01)
مستوى الرقابة الذاتية	0.706** (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

1. تأتي في المرتبة الأولى الروح المعنوية ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.907\*\*
2. تأتي في المرتبة الثانية روح الفريق ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.849\*\*
3. يأتي في المرتبة الثالثة تحرر التفكير الإبتكاري ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.710\*\*
4. تأتي في المرتبة الرابعة الرقابة الذاتية ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.706\*\*
5. يأتي في المرتبة الخامسة روح الولاء، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.703\*\*
6. يأتي في المرتبة السادسة الالتزام التنظيمي ، وهذا بمعامل ارتباط يقدر ب 0.674\*\*

**الخاتمة:**

لقد توصلنا من خلال ما درسناه و حللناه في الفصل الرابع إلى مجموعة كبيرة من النتائج ، و نحن نرى أن أحسن خاتمة لهذا الفصل هو ذكر أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة ، بالإضافة إلى بعض التوصيات التي سنقترحها بعد ذلك:

**1. أهم النتائج**

بعد الدراسة التي أجريت في مؤسسة "سواتين" لإنتاج النسيج بندرومة – تلمسان- لدراسة مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه تم التوصل إلى النتائج التالية و التي من خلالها سوف نجيب على الإشكاليات التي طرحناها في بداية الدراسة:

أولاً: بالنسبة للمتوسطات الحسابية المرتفعة التي أظهرتها مشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي أحب التفوق في عملي (4.56) ، أحب أن أؤدي عملي بسرعة و بدقة(4.58) ، أحب أن أنجز عملي على أكمل وجه(4.85)،... الخ

• لا يؤثر الرضا عن قيمة الأجر في ارتفاع الاتجاهات الايجابية للموارد البشرية بالمؤسسة نحو الأداء بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن الأمن الوظيفي ، لأن الرضا عن الأجر أظهر متوسط منخفض (1.91) ، في حين أظهر الرضا عن الأمن الوظيفي متوسط قريب جدا من المرتفع (3.38).

• لا يؤثر الرضا عن الحوافز المادية و المعنوية في ارتفاع الاتجاهات الايجابية للموارد البشرية بالمؤسسة نحو الأداء بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن سهولة العمل و انسجامه مع قدرات الفرد ، لأن الرضا عن التوافق المهني العام أظهر نسبة مرتفعة (3.71) ، في حين أظهر متوسط التحفيزات المادية متوسط منخفض (2.43) و التحفيزات المعنوية متوسط حسابي متوسط (2.76).

• لا تؤثر استشارات الموظفين و إشراكهم في النقاشات و اتخاذ القرارات في ارتفاع الاتجاهات الايجابية للموارد البشرية بالمؤسسة نحو الأداء بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن وضوح الأدوار و التعليمات ، لأن الرضا عن الاستشارات و المشاركة في اتخاذ القرارات أظهرت متوسطات منخفضة (2.25 ، 2.33...) في حين أظهر الرضا عن وضوح التعليمات و الأوامر متوسطات مرتفعة (4.58 ، 3.77...).

• لا يؤثر الرضا العام عن الظروف المادية و المعنوية في ارتفاع الاتجاهات الايجابية للموارد البشرية بالمؤسسة نحو الأداء بقدر ما تؤثر فيه الرضا عن بعض العوامل الأخرى كالقيم و العادات (4.18)، لأن الرضا العام عن الظروف المادية و المعنوية المحيطة بالموظف أظهر متوسط حسابي متوسط (2.95) ، في حين أظهرت مشاعر الموظفين اتجاه الأداء متوسطات مرتفعة (4.56 ، 4.58 ، 4.85...).

**ثانياً :** بالنسبة للمتوسطات الحسابية المرتفعة جدا التي أظهرتها اتجاهات الموظفين نحو العمل الجماعي و روح الفريق (4.29) ، و اتجاه الالتزام التنظيمي (4.18)، و أخيرا اتجاه الرقابة الذاتية (4.58).

• لا يؤثر الرضا عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على ارتفاع مشاعر روح الفريق لدى الموارد البشرية بالمؤسسة بقدر ما تؤثر فيه العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية خاصة تلك المرتبطة بالقيم و الثقافات فقد أظهر الرضا العام عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية متوسط حسابي متوسط (2.97) في أظهرت المتوسطات الحسابية المتعلقة بالعبارات التي تشير انسجام القيم و العادات و توافق المقدرات و الشرائع بين زملاء العمل نسب مرتفعة جدا (4.25 ، 4.43 ، 4.56 ، 4.85...).

• لا يؤثر الرضا عن الحوافز المادية و المعنوية على ارتفاع مشاعر الالتزام التنظيمي و مشاعر الرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة بقدر ما تؤثر فيه القيم و الأخلاق المغروسة

بداخلهم ، فقد أظهرت المتوسطات الحسابية المتعلقة بالعبارات التي تشير القيم النبيلة و الأخلاق الراقية متوسطات مرتفعة جدا (4.52، 4.56، 4.75،...) في حين أظهرت الحوافز المادية و المعنوية متوسطات حسابية متوسطة و منخفضة.

- لا تؤثر الرقابة المشددة على الالتزام بأوقات العمل و تقديم الأداء المطلوب في الوقت المحدد لدى الموارد البشرية بالمؤسسة بقدر ما تؤثر فيه الرقابة الذاتية المغروسة بداخلهم ، فقد أظهرت الرقابة الذاتية متوسط حسابي مرتفع جدا (4.58) في حين أظهرت العبارة المتعلقة بـ"لا أعمل تحت رقابة مشددة" متوسط حسابي متوسط (3.27).
- كل العوامل التي أدرجناها في الاستمارة أظهرت ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يثبت أن كل العوامل التي قمنا بدراستها لها تأثير بنسبة ما على مستويات الرضا و الأداء الوظيفيين ، ما عدا الحياة الخاصة لم يظهر دلالة إحصائية في ارتباطه بالرضا الوظيفي فالواضح أننا لم نجد تنسيق الأسئلة و صياغتها في هذا العامل.
- و أخيرا النتيجة الصاعقة التي أظهرتها العبارة رقم (06) بالمحور الثاني "أنا مستعد لتغيير وظيفتي إذا وجدت أحسن منها" و التي أظهرت متوسط حسابي مرتفع جدا يقدر بـ4.21 ، فقد أثبتت هذه النتيجة المهمة أنه مهما ارتفعت مشاعر الولاء و الالتزام و الرقابة الذاتية و غيرها من المشاعر التي ذكرنا في الجزء النظري أنها تجعل الموظف لا يستسلم للإغراءات الخارجية و يتشبث بمؤسسته و بوظيفته ، اتضح في الأخير أن الموارد البشرية بالمؤسسة مستعدة للتغيير إذا وجدت ما هو أحسن ، فالواضح و من خلال ما استنتجته و كرأي شخصي أن ما يرفع هذه الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء ، روح الفريق ، الالتزام التنظيمي ، الرقابة الذاتية هو دافع شخصي و قيم نشأ عليها الموظف و ليس ما تقدمه له المؤسسة من ظروف جيدة للعمل أو من حوافز مادية و معنوية تربطه بها ، لذلك فهو مستعد لتغيير وظيفته إذا وجد أحسن منها في مؤسسة أخرى.

## 2. التوصيات التي يمكن أن تقترحها الباحثة

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية.
- وضع هيكل للأجور و الرواتب يتسم بالعدالة و الموضوعية و الكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات و الرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.
- وضع نظام فعال للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية حيث ينعكس إيجابيا على معنويات الموظفين و يعزز مشاعر ارتباطهم و انتمائهم للمؤسسة.

- إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و اشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط.
- ترسيم الموظفين الأكفاء و ذوي الخبرات العالية الذين يعملون في المؤسسة بعقود مؤقتة من أجل تعزيز الأمن الوظيفي لديهم و تحرير طاقاتهم الكامنة.
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي من خلال تجديد الآلات و تدريب الموظفين على استخدامها.
- استغلال المشاعر النبيلة التي يتحلى بها الموظفون في تدعيم و تنمية روح الولاء من أجل ضمان الكفاءات البشرية في مناصبها.
- استغلال المستوى المرتفع للتحرر الإبتكاري الذي يتميز به الموظفون في أخذ بعض الأفكار الجيدة و المفيدة منهم.

### الخاتمة العامة :

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة ، و هو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز ، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال ، ويتأتى ذلك الإرتفاع من خلال تجنيد المؤسسة كل اهتماماتها نحو دراسة رغبات و متطلبات مواردها البشرية و السهر على تلبيتها ، و كذلك تحسين كل الظروف الداخلية و الخارجية التي من شأنها التأثير على رفع مستويات الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق اندماج الأفراد وانتائمهم لمنظماتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة ككل ، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات التي تسعى إلى النجاح و التميز يجب أن تولي اهتماما بالغا بالموارد البشري و تعتبره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع و لتحقيق ذلك يجب أن تهنيء له الظروف المادية و المعنوية التي تساعد على الراحة في العمل و كذلك تمنحه حرية المبادرة و الإبداع وتحمل المسؤولية وتوفر له مناخ يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكلية تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات ، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي تدفعه إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله و أهداف المنظمة ككل.

كما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن الموارد البشرية داخل المؤسسة ميدان الدراسة يتمتعون بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل :جماعية العمل وروح الفريق ، التعاون و التفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت و الانضباط في العمل ، إلا أن هناك

العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح و التفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري ، ضعف فرص الإبداع و التفكير الإبتكاري ، ضعف مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة الأمر الذي من شأنه أن يحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمسا لذلك، إضافة إلى عدم وجود تحفيزات مادية و معنوية قوية للعاملين بما يضمن ولاءهم و إخلاصهم في خدمة المؤسسة ، كل هذه السياسات التنظيمية و الممارسات تعتبر عائقا رئيسا في وجه تحقيق أداء متميز لدى الموارد البشرية.

وفي الأخير يكمن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال التسيير والاقتصاد خاصة مشاريع بحث للدراسات العليا لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

- تأثير القيم الثقافية الإسلامية على الرضا الوظيفي.
- الحكم الراشد و أثره على الرضا الوظيفي .

# المراجع

## قائمة المراجع :

### 1- الكتب باللغة العربية:

1. ابن منظور و آخرون ، لسان العرب ، دار إصدار بيروت ، المجلد 14 ، 1956م.
2. أحمد أبو السعود محمد ، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقبييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، 2004 م
3. أحمد رشاد موسى ،دراسات في تاريخ مصر الاقتصادي الدراسة الأولى :حضارات ما قبل التاريخ و حضارة مصر الفرعونية، المجلس الأعلى للثقافة ، 1998م.
4. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية بيروت ، 1983م.
5. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2005م.
6. بشير أحمد العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية عمان الأردن، 2008م.
7. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002م.
8. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة جامعة الإسكندرية ، 2000 م.
9. زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001 م.
10. سعيد إسماعيل علي ، التربية في الحضارة اليونانية ، القاهرة ، 1999م
11. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر عمان ، 1999م.
12. طارق طه ، إدارة الأعمال : من هج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 م.
13. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية ، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998 م.

14. عادل جودة ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1987م.
15. عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، 2005م.
16. عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى منظمي، دار وائل للنشر الأردن عمان ، الطبعة الأولى 2008م.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية، 2007م.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
19. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية المنصورة مصر ، 2008م.
20. عبد اللطيف أحمد علي ، التاريخ اليوناني العصر الهيلادي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ، 1971م.
21. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعارف للنشر و التوزيع القاهرة ، الطبعة التاسعة 2001م.
22. فلاح حسن عداي الحسيني ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر الأردن ، الطبعة الثانية 2006م.
23. فوزي مكلوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته منذ أقدم عصوره حتى عام 322 ق.م ، دار الرشاد الحديثة الدار البيضاء ، الطبعة الأولى 1980م.
24. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت، 1997م.
25. كامل محمد محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية بيروت لبنان ، الطبعة الأولى 1996م.
26. الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، 2005م.
27. جون روبرتس ، ترجمة و تحقيق: فارس قطان ، موجز تاريخ العالم ، منشورات وزارة الثقافة 2004م، <http://www.refnet.gov.sy/reef/index.php>
28. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2005م.

29. محمد الخطيب ، الفكر الإغريقي ، منشورات دار علاء الدين دمشق ، الطبعة الأولى 1999 ، ص 88
30. محمد الخطيب ، الفكر الإغريقي ، منشورات دار علاء الدين دمشق ، الطبعة الأولى 1999 م.
31. محمد أمين البنهاوي ، إدارة العاملين في المكتبات ، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة ، 1984 م.
32. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004 م.
33. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 م.
34. محمد علي سعد الله ، تاريخ مصر القديمة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2001 م.
35. محمد علي سعد الله ، تاريخ مصر القديمة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2001 م.
36. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابع، دار وائل للنشر الأردن، 2008 م.
37. محمود فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية الإسكندرية ، 1999 م.
38. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق عمان الأردن ، 2005 م.
39. هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ، دار كنوز المعرفة عمان الأردن ، 2007 م .

## 2- المذكرات و البحوث و المقالات :

1. أحمد خير ، تطور التشغيل و إشكالية البطالة بالجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، جامعة الجزائر .
2. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بالشركة الجزائرية للألمنيوم – وحدة المسيلة - ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006 م.  
<http://www.univ-msila.dz/theses/index.php>
3. بن الطاهر حسين ، أزمة المديونية و برامج التصحيح الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، بحوث اقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد ب العدد 31 ، جوان 2009 م.
4. جلال عبد الحليم ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، ملخص لمذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة فرحات عباس سطيف.  
<http://www.khass.com/vb/printthread.php?t=16768> .2007-2006 م.
5. حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي ، الرضا الوظيفي في سجن مدينة تبوك ، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، 2006 م.  
<http://www.iraqiforum.org/books/1/thesis/sa/m1.pdf>
6. حنان عبد الرحيم الأحمدي ، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، عدد 03 ، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006 م.  
<http://www.alazhar.edu.ps/journal123/attachedFile.asp?seqq1=507>

7. خالد بن صالح العبد السلام ، أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية ، بحث مقدم.

<http://www.easternemara.gov.sa/Nadwa/Lectures/Khaled2.pdf>

8. الداوي الشيخ ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ، جامعة الجزائر ، بحوث اقتصادية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 25 العدد الثاني، 2009م.

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/255-283.pdf>

9. دبون عبد القادر، سويسي الهواري ، أثر الخصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، بحوث اقتصادية ، جامعة ورقلة، الملتقى الوطني الاول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد22/23أفريل2003م.

<http://www.ouargla>

[-univ.dz/pagesweb/PressUniversitaire/doc/03%20ELBAHITH/R03/R0311.pdf](http://www.univ.dz/pagesweb/PressUniversitaire/doc/03%20ELBAHITH/R03/R0311.pdf)

10. دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن الجبهان ، علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القيايين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض دراسة ميدانية ، مذكرة ماجستير ، 2009، ص41.

[http://www.aoademy.org/docs/master\\_degree\\_letter\\_by\\_dena\\_sulyman\\_abdul\\_rahman\\_al\\_jabhan\\_1\\_12032010.doc](http://www.aoademy.org/docs/master_degree_letter_by_dena_sulyman_abdul_rahman_al_jabhan_1_12032010.doc)

11. سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14 ، عدد02، جامعة الكويت، الكويت، ماي2007م.

<http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajas/Arabic/showarticle.asp?id=708>

12. سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 09 مارس. 2005 ، ورقلة ، الجزائر ، -، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، رسالة ماجستير ، 2006/2005م.

<http://media.kenanaonline.com>

13. شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء -سونلغاز- جيجل ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير -إدارة الأعمال، 2009-2010م.

14. الصديق بخوش ، التسيير الاستراتيجي للأفراد ، جامعة عنابة - الجزائر - نوفمبر 2006م.

<http://www.hrdiscussion.com/hr15178.html>

15. عبد الرحيم عبد الحليم محمد ، تحفيز العاملين: نحو مناهج إسلامية لإدارة الموارد البشرية، جانفي 2010. [www.sudanile.com](http://www.sudanile.com)

16. عبد الله حمد محمد الجساسي ، دراسة بعنوان: أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010 ، 2011م.

17. عدمان مريزق ، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية ، - إشارة إلى  
المدرسة العليا للتجارة بالجزائر- المجلة الالكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40 ، 2009 .

<http://www.ulum.nl/d163.html>

18. علي كريم العمار ، مفهوم الإدارة الحضريّة في فلسفة الحضارات القديمة و الفكر المعاصر، جامعة  
بغداد، الناشر: المعهد العالي للتخطيط الحضري و الاقليمي ، جويلية 2011م.

<http://etudiantssetif.3arabiyate.net/t10957-topic>.

19. مؤيد سعيد سليمان السالم ، التوتر التنظيمي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 67 ، الجامعة الأردنية  
الأردن ، أكتوبر 1990م.

20. محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الاداري ، مقال الكتروني.

<http://masm.ibda3.org/t109-topic>

21. الموقع الخاص بمؤسسة " سواتين " لصناعة النسيج.

<http://www.soitine.dz/Page%20Accueil/Visite.html>

22. الموقع الخاص بمجموعة "تكسماكو" لصناعة النسيج.

[http://www.texmaco.com.dz/plan\\_du\\_site\\_ar.php](http://www.texmaco.com.dz/plan_du_site_ar.php)

23. ناصر العديلي ، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في  
مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، رسالة ماجستير منشورة في علم  
النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا " هنبولدت " ، 1981م.

24. نبيهة جابر ، لا تكن واحد من هؤلاء، مقال الكتروني.

<http://kenanaonline.com>

### 3- المراجع باللغة الأجنبية :

1- Les déterminants psychologiques de la performance au travail :un bilan des  
connaissances et proposition de recherche Septembre 2006, LIRHE -  
Unité mixte de recherche CNRS/UT1 Université des Sciences Sociales , p04

2- Lyne Jutras et Lise Vaillancourt , Satisfaction et motivation au travail (Senge  
1990) : 4, Pharmactuel Vol. 36 No 4 Août-Septembre 2003, Centre hospitalier  
des Vallées de l'Outaouais 909, boulevard La Vérendrye Ouest Gatineau  
(Québec) J8P 7

3- méliSSa plamondon , , Les mesures de la satisfaction et de la mobilisation du  
personnel au sein des grand organismes, centre d'expertise des grandes  
organismes.

[http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/RapportMSC\\_MSE\\_12mai2009.pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/RapportMSC_MSE_12mai2009.pdf)

4- Yvan Comeau ,Théories de la satisfaction au travail, ,Bibliothèque nationale du Québec , Bibliothèque nationale du Canada. No ET9205 par ISBN : 2-89605-024-8, Dépôt légal : 1992,p08 ,p09

<https://depot.erudit.org/bitstream/001766dd/1/ET9205.pdf>

# الملاحق

## ملحق رقم (01)

إستمارة بحث بعنوان : تأثير مستوى الرضا الوظيفي على الأداء.

باسم الله الرحمن الرحيم : نرجو منك أيها الموظف الكريم التضحية بجزء قليل من وقتك الثمين من أجل الإجابة على أسئلتنا التالية و التي سوف نستخدمها في إثبات بعض الأفكار و المفاهيم التي تطرقنا إليها في بحثنا ، و تحليل بعض العوامل و الظروف التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي أو انخفاضه ، و كذلك مدى تأثير



.....	.....	.....	.....	.....	6. كلنا نحظى بالمستلزمات اللازمة لتأمين أنفسنا ضد أخطار إصابات العمل؟
.....	.....	.....	.....	.....	7. أجري عادل بالنظر إلى مستوي التعليمي؟
.....	.....	.....	.....	.....	8. أجري عادل بالنظر إلى المجهود الذي أقدمه؟
.....	.....	.....	.....	.....	9. تصلني علاقة شخصية بصاحب العمل(قرابة عائلية ، صداقة شخصية،...)؟
.....	.....	.....	.....	.....	<b>تأثير الأمن الوظيفي :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. أنا مرسم في وظيفتي و لن يستطيع أحد طردي ما لم أفعل ما يستحق ذلك؟
.....	.....	.....	.....	.....	2. أشعر بالإستقرار في وظيفتي لأن عقد العمل الذي أملكه يضمن لي الإستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد؟
.....	.....	.....	.....	.....	3. لا أشعر بالخوف من المستقبل لأن وظيفتي توفر لي أجرا طوال خدمتي بها و أجر مابعد التقاعد ما دمت حيا؟
.....	.....	.....	.....	.....	4. بالرغم من أن أجري لا يكفيني إلا أنني راض به لأنه مضمون و مستقر؟
.....	.....	.....	.....	.....	<b>تأثير الظروف المادية :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. الوسائل التي أعمل بها بسيطة و سهلة الإستعمال؟
.....	.....	.....	.....	.....	2. المكان الذي أعمل به مكيف و نظيف؟
.....	.....	.....	.....	.....	3. يحرص المسؤولون على أن يؤدي عمال النظافة أعمالهم على أكمل وجه؟
.....	.....	.....	.....	.....	4. الظروف التي أعمل فيها جيدة و تناسبني (التهوية،التكييف،الإضاءة ، الهدوء...)?
.....	.....	.....	.....	.....	5. عادة ما تقوم المؤسسة بتصليحات و تجديدات على الأثاث و الأبنية؟
.....	.....	.....	.....	.....	6. تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي و تعمل دائما على تحديث الآلات و أجهزة العمل ؟
.....	.....	.....	.....	.....	<b>تأثير التوافق المهني :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. أشعر أنني أعمل في المكان الذي يناسب قدراتي الجسدية و الفكرية؟
.....	.....	.....	.....	.....	2. أمتلك المهارات و المؤهلات اللازمة لأداء وظيفتي؟
.....	.....	.....	.....	.....	3. أشعر بالملل و الروتين في عملي؟
.....	.....	.....	.....	.....	4. أحب التحدي و الأعمال الصعبة لكن عملي لا يوفر لي ذلك؟
.....	.....	.....	.....	.....	5. أحب العمل العادي و الروتيني لكن عملي لا يوفر لي ذلك؟
.....	.....	.....	.....	.....	6. لدي كامل الحرية و الإستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة؟
.....	.....	.....	.....	.....	7. حجم العمل و ساعات العمل مناسبة و لا ترهقني؟
.....	.....	.....	.....	.....	<b>تأثير التحفيزات المادية :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. راتبي جيد و يكفيني لسد حاجاتي؟
.....	.....	.....	.....	.....	2. لا أشعر أنني بحاجة إلى عمل إضافي خارج مكان عملي؟
.....	.....	.....	.....	.....	3. لدي فرصة للزيادة في راتبي إذا قمت بمجهود أكبر في عملي؟
.....	.....	.....	.....	.....	4. زيادة أرباح المؤسسة يعني زيادة مدخولي؟
.....	.....	.....	.....	.....	5. يكافئني المسؤولون على الأداء المتميز؟
.....	.....	.....	.....	.....	6. نحظى بهدايا موسمية؟
.....	.....	.....	.....	.....	7. نستطيع إستدانة مبالغ مالية من الشركة إذا كنا بحاجة ماسة إليها؟
.....	.....	.....	.....	.....	8. عندما يريد المسؤولون مناقشة أمور الشركة و اتخاذ بعض القرارات يستدعون جميع الموظفين للإشتراك في تلك النقاشات؟
.....	.....	.....	.....	.....	<b>تأثير التحفيزات المعنوية :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. عندما أقوم بإنجاز متميز يلاحظه المسؤول و يمدحني أمام زملائي؟
.....	.....	.....	.....	.....	2. رئيسي يتفهم أوضاعي؟
.....	.....	.....	.....	.....	3. رئيسي يهتم بي و يستمع إلى مشاكلي؟
.....	.....	.....	.....	.....	4. يشجعنا المسؤول على العمل الجماعي و تحمل المسؤولية الجماعية؟
.....	.....	.....	.....	.....	5. لدي الحق في التعبير عن الصعوبات و المشاكل التي تعترضني في عملي؟
.....	.....	.....	.....	.....	6. يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها؟
.....	.....	.....	.....	.....	7. لدي الحق في مناقشة رئيسي في القرارات المتعلقة بعملي؟

.....	.....	.....	.....	.....	.....	8. يتيح لنا المسؤول فرص للتحدث في أماكن العمل؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	9. يشجعنا المسؤول على التعاون و العمل الجماعي؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	10. يستشيرنا المسؤولون في القرارات المتعلقة بأعمال الشركة؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	11. يتيح لنا المسؤولون المشاركة في النقاشات التي تخص أعمال الشركة؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	12. أنا على استعداد لتغيير وظيفتي إذا وجدت فرصة أحسن منها؟
<b>تأثير مستوى التدريب :</b>						
.....	.....	.....	.....	.....	.....	1. أنا أتلقى التدريب الكافي بعد تغيير الآلات و الأجهزة أو تحديثها؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	2. لا أتلقى صعوبة في تسيير الجهاز أو الآلة التي أعمل عليها؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	3. يساعدني المشرف على التغلب على صعوبات العمل بصفة دائمة و مستمرة؟
<b>تأثير الحياة الخاصة :</b>						
.....	.....	.....	.....	.....	.....	1. لدي مشاكل عائلية تجعلني دائم الغضب و الملل حتى في عملي؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	2. حجم العمل و ساعات العمل لا توفر لي مجالاً للاهتمام بعائلتي؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	3. أيام الإجازة السنوية لا تكفيني للاستراحة و استرجاع الرغبة في العمل؟
<b>تأثير نمط الشخصية :</b>						
.....	.....	.....	.....	.....	.....	1. أنا شخص متوتر و سريع الغضب و لأستطيع تحمل الضغوط؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	2. أنا شخص هادئ و سريع التأقلم مع المشاكل و الضغوط؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	3. أنا عصبي و أشعر بالغضب و الملل حتى دون سبب؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	4. أشعر بالغضب إذا خالفني أحد زملائي و لم يعمل برأيي؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	5. أنا مستعد للاستماع إلى آراء زملائي و العمل بها إذا أقنعوني بها؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	6. لدي غريزة قيادية و أحب دائماً أن أفرض رأيي على زملائي؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	7. لا أتقبل أن أعمل برأي زميلي حتى لو كنت مقتنعا به؟
<b>تأثير القيم و العادات :</b>						
.....	.....	.....	.....	.....	.....	1. قيمي و مبادئني تتسجم مع معظم زملائي؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	2. أنا و زملائي عادة لا نختلف في القيم و العادات؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	3. أنا و زملائي لدينا نفس المعتقدات و جميعنا نقدر نفس الشرائع؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	4. أنا و زملائي ننتمي إلى مناطق متقاربة و لدينا تقريبا نفس العادات و التقاليد؟
<b>تأثير سمعة المؤسسة في المحيط :</b>						
.....	.....	.....	.....	.....	.....	1. تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في المجتمع؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	2. تحرص المؤسسة على الحفاظ على أخلاقيات العمل في التعامل مع الموظفين و الزبائن؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	3. تحرص المؤسسة على الحفاظ على سمعتها و سمعة موظفيها؟
.....	.....	.....	.....	.....	.....	4. يحارب نظام المؤسسة كل أنواع الإختلاسات و الرشاوي و تطبق العقوبة الرادعة على كل من يخترق القوانين من أصغر موظف إلى أكبر مسؤول؟

3- تأثير مستوى الرضا الوظيفي على اتجاهات الموظفين نحو الأداء:

العبارات					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	

					<b>مستوى روح الولاء للمؤسسة :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. أحب أن أنجز عملي على أكمل وجه
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	2. لن أترك عملي مهما تدهورت أوضاع الشركة
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	3. أنا مستعد للتضحية بكل الإغراءات الوظيفية التي تأتيني من أجل
.....	.....	.....	.....	.....	البقاء في الشركة التي أعمل بها
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	4. إهتمام الشركة بي يمنعني من التوقف عن خدمتها
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	5. أشعر بالإخلاص و الولاء للشركة التي أعمل بها
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	6. أنا مستعد أن أغير وظيفتي إذا وجدت أحسن منها
.....	.....	.....	.....	.....	؟
					<b>مستوى الروح المعنوية :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. أحب التفوق و التميز في عملي
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	2. أمارس عملي بروح عالية و معنويات مرتفعة
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	3. أحب أن أؤدي عملي بسرعة و
.....	.....	.....	.....	.....	بدقة؟
.....	.....	.....	.....	.....	4. أحب أن تثير جودة عملي إعجاب زملائي و
.....	.....	.....	.....	.....	رئيسي؟
.....	.....	.....	.....	.....	5. لا أشعر بالملل و الضجر في وظيفتي
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	6. أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي
.....	.....	.....	.....	.....	؟
					<b>مدى تماسك جماعات العمل :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. أحب أن أساعد زملائي في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل
.....	.....	.....	.....	.....	أو حتى خارج
.....	.....	.....	.....	.....	العمل؟
.....	.....	.....	.....	.....	2. أحب أن أتعاون مع زملائي في إنجاز الأعمال المطلوبة منا
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	3. زملائي يحترمونني ويقدرونني
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	4. أحب أن أقيم صداقات حميمة مع زملائي في العمل
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	5. أشعر بفراغ موحش عند غياب أو تأخر أحد الزملاء
.....	.....	.....	.....	.....	؟
.....	.....	.....	.....	.....	6. نحاول دائما حل المشاكل و الصراعات التي تدور بيننا بهدوء و
.....	.....	.....	.....	.....	تستتر دون اللجوء إلى الشكاوي و المسؤولين
.....	.....	.....	.....	.....	؟
					<b>مستوى تحرير التفكير الإبتكاري :</b>
.....	.....	.....	.....	.....	1. لا أخجل من المشاركة بأفكاري و آرائي أمام العمال و المسؤولين
.....	.....	.....	.....	.....	؟

.....	.....	.	.	.....	2. أو من بقدرتي على تقديم أفكار تساعد على حل المشاكل التي تعرض الشركة؟ .....
.	.	.	.	.....	3. أحب المشاركة بأفكاري و اقتراحاتي لمساعدة الشركة على حل مشاكلها؟ .....
.....	.....	.	.	.....	<b>مستوى الإلتزام التنظيمي :</b>
.....	.....	.	.	.....	1. أحرص تماما على الإلتزام باللوائح و التعليمات و التوجيهات .....؟
.	.	.	.	.....	2. أحرص تماما على الإلتزام بأوقات الحضور و الإنصراف .....؟
.....	.....	.	.	.....	3. أحرص تماما على الإلتزام بحضور الاجتماعات و الإستدعاءات؟ .....
.	.	.	.	.....	<b>مستوى الرقابة الذاتية :</b>
.....	.....	.	.	.....	1. أؤدي عملي على أكمل وجه دون إجبار أو رقابة .....؟
.....	.....	.	.	.....	2. أكره الغش و الإختلاس و لا أقوم بذلك حتى لو ضغطت علي الظروف؟ .....
.....	.....	.	.	.....	3. نفسي تمنعني من ممارسة أعمال تضر بمصالح الشركة أو بسمعتها .....؟
.....	.....	.	.	.....	4. أجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني بالكم المطلوب و في الوقت المطلوب دون إجبار أو رقابة .....؟
.....	.....	.	.	.....	5. أتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي .....؟
.....	.....	.	.	.....	6. أكره أن أترك عملي لغيري تحت اعتذارات و تبريرات كاذبة .....؟
.	.	.	.	.....	7. ضميري يؤنبني إذا خنت الشركة بكلام أو بعمل يسيء إليها .....؟

#### تعليقات إضافية

.....

.....

.....

.....