

جامعة قصدي مبراح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

قسم : المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع : علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

- من اعداد الطالب :

- بن عبيلة أمين

- صامت شامي أيوب

نوقشت بتاريخ .../.../.... من طرف اللجنة :

رئيس	جامعة ورقلة	
مشرفا	جامعة ورقلة	د/ رجم خالد
مناقشا	جامعة ورقلة	

الموسم الجامعي : 2017/2016



شكر

الحمد لله أولا وأخرا وظاهرا وباطنا كما يحب ربنا و يرضى

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إن رضيت و لك الحمد بعد الرضا

نشكر الله تعالى ونحمده على أن وفقنا وأعاننا في انجاز هذا العمل المتواضع

ومن باب قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

وانطلاقا من العرفان بالجميل فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ

المشرف « رجم خالد » على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى

توجيهاته القيمة.

أوجه شكري أيضا إلى موظفين إدارة و عمال شركة أنابيب المغرب على تقديم يد

العون لي.

"إهداء"

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا هدانا الله ، اللهم لك الحمد

أهدي سلامي لو سعد للسماء لأصبح قمرا ، ولو نزل للأرض لكساها سندسا وحريبا ولو اختلط
بماء البحر لأصبح الملح الأجاج عذبا فواتنا سلسبيلا إلى التي تدعو إلي سرا وجصرا ، ليلا ونهارا
"أمي" الحنون أطل الله في عمرها .

على من تحمل مشاق الدنيا وعنائها من أجل أن أعيش محترم ومعزز مكرم إلى من علمني
وشجعني كثيرا حتى كبرى ومنحني بكل ما لديه من أجلي إلى أبي العزيز الغالي .

إلى إخوتي الأعمام الذين كانوا دائما إلى جانبي .

إلى أصدقائي الأعمام : أيوب . عبد الرزاق . اسماعيل . صبري . زكرياء . حميد . مصطفى .

كمال . محمود . سفيان . عبد الرحمان . زكرياء . فيصل . اسماعيل

إلى الأساتذة الكرام كل باسمه .

إلى كل طلبة معهد التكنولوجيا

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

أمين

"إهداء"

إلى أحب خلق الله إلى من هو أعلى من أهلي ومن نفسي ، الذي بعثه الله في هذا الكون
نهارا مطويا على أسرار الليل فعرّفه الدنيا السلم والمحبة و العنان والخير والإحساس الذي
شربته من كأس هداية فالبسني تاج السعادة إلى حبيبي وقرّة عيني محمد صلواته عليه
وسلم

إلى الذين لا تنفي الأدلة إن كثرت لتعداد حبها وفضلها عليا إلي نبع العنان ،وبر الحب
والأمان سر وجودي على الدوام ،وإلى ما عندي في الوجود "أمي ثم أمي ثم أمي" أدام
الله عليهما الصحة والعافية .

إلى من ندر نفسه وحياته كي أخط أول وآخر حرفه ،إلى من كان سندي في تحمل
المصاعب ،و معلمي الصبر على المتاعب من أجل تحقيق المكاسب "أبي الغالي" أطال
الله في عمره

إلى كل الأهل و الأقارب و الجيران و الأحباب

إلى الشموع التي تنير حياتي إخوتي الأغزاء ايمن،الكرم

كما أهديه إلى من جمعني معهم مشوار الحياة الجامعية فكانوا خير من حملت معهم
لواء

الصدقة والفتة فيهم طريق الرشد مجاهدي محمد،بوزار محمد،بطاهر

ابوبكر،ياسين،محمد زهير:امين،بورصاص عبد الرزاق،عماد،هشام.

كما أهدي إلى رفقاء الحياة الذين عرفتهم في السراء والضراء

ابوب

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
III	الشكر وتقدير
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
1	الفصل الأول : الدراسة النظرية أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي
5	المطلب الثاني:عوامل الرضا عن العمل
6	المطلب الثالث :انواع الرضا عن العمل
8	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي.
8	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و علاقته بالرضا الوظيفي
9	المطلب الثاني :عناصر محددات الأداء الوظيفي

10	المطلب الثالث : أبعاد الأداء الوظيفي.
15	المطلب الرابع : طرق قياس وتقييم الأداء.
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: دراسة الميدانية لشركة أنابيب المغرب
18	تمهيد
19	المبحث الأول : تقديم الشركة محل الدراسة ولادوات المستخدمة
21	المطلب الأول : تعريف شركة انابيب المغرب
22	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
23	المبحث الثاني: خصائص العينة وتوجهاتهم نحو الرضا الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي
23	المطلب الأول :خصائص عينة الدراسة
32	المطلب الثاني: توجهات العينة نحو الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي
33	خلاصة الفصل

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	الجدول التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	1-2
23	الجدول التوزيع التكراري للعينة حسب السن	2-2
24	الجدول توزيع الموظفين حسب المستويات الادارية	3-2
24	الجدول التوزيع التكراري للعينة المؤهل العلمي	4-2
25	الجدول التوزيع التكراري الخبرة العلمية للموظفين	5-2
25	الجدول يمثل نسبة الرضا عن الأداء الوظيفي	6-2
26	الجدول يمثل نسبة الرضا عن ما يحصل عليه الموظف مقابل ما يقدمه من أعمال للمؤسسة	7-2
27	الجدول يمثل الرضا عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	8-2
27	الجدول يمثل الرضا عن طبيعة الوظيفة مقارنة بالمؤهل العلمي للموظف	9-2
28	الجدول يمثل الرضا عن طبيعة الوظيفة مقارنة بالخبرات العملية للموظفين	10-2
28	الجدول يمثل الرضا عن مستوى الأداء حسب مسؤولية الموظف في المؤسسة	11-2
29	الجدول يمثل الرضا عن طبيعة الوظيفة بما يتوافق مع طموح الموظف	12-2
29	الجدول يمثل الرضا عن الصورة الاجتماعية التي تحققها الوظيفية	13-2
30	الجدول يمثل مكان العمل و تأثيره على الرضا الوظيفي	14-2
30	الجدول يمثل الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا	15-2
31	الجدول يمثل العلاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل	16-2
32	الجدول يمثل الرضا عن الأجر الشهري للموظف	17-2
32	الجدول يمثل ارتباط الأداء الوظيفي بالزيادة السنوية في الأجر للموظف	18-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الاستبيان الموجهة إلى عمال الشركة	

الملخص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في شركة أنابيب المغرب ، حيث أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي وجعل الموظف جزء من الشركة بحيث لا يمكنه الاستغناء عنها أو التفريط فيه حيث يعتبر الموظف المحور الأساسي للقيام بأي عملية أو نشاط في الشركة لذا يجب عليها أن تهتم بدراسة حاجات ورغبات وطموحات ووجهات نظر الموظف والعمل على تحقيقها وتطوير قدراته وإرضائه من أجل تحقيق الأداء المطلوب.

قد تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض تحديد مستوى الرضا ومستوى الأداء، حيث تم توزيع 40 استبيان على مجتمع الدراسة وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في شركة أنابيب المغرب، وقد تبين أن للراحة النفسية، الأجر المناسب و مكان العمل أثر كبير على أداء الموظف في الشركة.

- Abstract

The main objective of this study is to know the effect of job satisfaction on the job performance in company SPA Maghreb tubes , where satisfaction career great importance to his role in improving job performance and make the employee part of the company so that it can not do without them or alienate them.

Where the employee's basic axis to do any process or activity at the company, so the company must be concerned with studying the needs and wishes and aspirations and perspectives employee of view and work to achieve them and develop their abilities and please him in order to achieve the desired performance.

The data has been collected through a questionnaire which is designed for the purpose of determining satisfaction level and the level of performance, where the distribution of 40 questionnaire to study population and the study concluded that there is a trace of job satisfaction functionality in company SPA Maghreb tubes, has been shown to convenience psychological pay the appropriate and the workplace significant impact on an staff performance at the company.

إن العالم شهد منذ زمن طويل ويشهد إلى يومنا هذا، تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرير الاقتصاد العالمي وموجة العولمة وما تتطلبه المنافسة في شتى المجالات من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام أمثل لكل الموارد البشرية للتنظيم .

وهذا ما يلاحظ على واقع المؤسسات المختلفة في دول العالم الثالث والدولة الجزائرية خاصة، فهو ليس بمعزل عن هذه التغيرات والتطورات المستجدة والمتنامية، ومن ثم فقد صار هذا الواقع المتغير والمتجدد يعج بظواهر جمة مشاهدة كالإضرابات والتوقفات عن العمل والغيابات والنزاعات العمالية ومختلف الأساليب الاحتجاجية التي تعبر عن عدم الرضا الوظيفي .

ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، ذلك أن المشكلة في هذه الحياة هي كيف نجتمع عددا من الأفراد كل له معتقداته وأفكاره وقدراته الخاصة ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه .

ولهذا جاءت الدراسة الراهنة تدور حول موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد من الموضوعات التي أثارت الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتبارها نقطة تقاطع عدد من العلوم؛ الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية، فمنذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين بدأ الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع بموضوع الرضا الوظيفي حتى أصبح من الموضوعات الحيوية والمهمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة والمسيطر على الموارد الأخرى المادية والفنية، ولذلك فالباحثون يفكرون دوما في كيفية جعل القوى العاملة راضية مع الزيادة في الأداء و المردود والإنتاج.

ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

انطلاقا من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى رضا الموظف عن ما يقدمه من أداء اتجاه الشركة
- 2- ما مدى رضا الموظف عن ما يحصل عليه مقابل اعمال التي يقدمها لشركة
- 3- ما مدى الارتياح النفسي للموظف وعلاقته مع زملائه في العمل.

فرضيات البحث:

- 1- هناك رضا تام لدى موظفي الشركة اتجاه أدائهم و انجاز الاعمال الموكل لهم
- 2- نقول ان الموظفين يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من جهد.
- 3- للعامل النفسي تأثير كبير عن مدى الرضا لدى الموظف ارتياحيه في فريق عمله.

أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة عن كونه يدرس مدى تأثير الاداء الوظيفي بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة أنايبب المغرب ، كما أنه لم يتم عمل دراسة سابقة حول الرضا الوظيفي في الشركة.



أهداف البحث: تتجلى في:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشركة.
- التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين.
- قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

أسباب اختيار الموضوع:

أ-أسباب ذاتية:

- ✓ الميول للموضوع ورغبة مني في دراسته.
- ✓ الرغبة بالاحتكاك بالجانب التطبيقي، ومعرفة مدى تطبيق المفاهيم في الواقع.

ب-أسباب موضوعية:

- ✓ الأهمية العلمية للموضوع، ومحاولة إثرائه من أجل إبراز أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- ✓ محاولة معرفة مستوى الرضا لدى موظفين و عمال شركة أنابيب المغرب .

حدود الدراسة: وتتضمن الدراسة :

- الحدود المكانية:طبقت هذه الدراسة في شركة أنابيب المغرب .
- الحدود الزمنية: 10أفريل2017- 02ماي 2017.
- الحدود البشرية: الموظفين الإداريين و عمال الشركة .
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في شركة أنابيب المغرب .

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

لإبراز أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لجأنا إلى دراسة حالة لتوضيح العلاقة و مقارنتها بالجانب النظري وذلك من خلال الاستبيانات و المقابلات و جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

صعوبة الدراسة:

تمثلت في صعوبة الوصول الى كل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لأسباب عديدة منها رفض المؤسسات التعاون مع البحوث العلمية بالإضافة الى قلة ثقافة الموظفين ، الكثير منهم لم يصدق أنه مجرد بحث علمي يهدف الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم البحث إلى فصلين، كل فصل يحتوي عدة مباحث ، تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري وذلك انطلاقا من ماهية الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، أما في الفصل الثاني حولنا إسقاط الدراسة على شركة أنابيب المغرب من خلال معرفة تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي .

تمهيد:

حظي مفهوم الرضا باهتمام سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، و ظهرت أخيراً إدارة المبادئ والأهداف التي ركزت على القيم والأهداف التي يؤمن بها العاملون وضرورة انسجامها مع أهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها، للحصول على أفضل إنجاز للعاملين وأعلى درجة من الرضا للمنظمة والالتزام بأهدافها، وقد ارتبط هذا المفهوم بالأداء الوظيفي في العديد من الدراسات التي تناولت الأداء، باعتباره أحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و سنتطرق في هذا الفصل إلى هذين المتغيرين وسنحاول شرح العلاقة بينهما.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة هو ضد السخط ، و ارتضاه يعني رآه أهلا و رضي عنه ،أحبه و أقبل عليه. أما "إدوين" و "لوك" Louk فيعرفه على أنه " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"، و يرى "أمبل" Hample أن "الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه". نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة أبعاد، فيرى البعض أنه مرتبط بتموُّح الفرد، رغبات 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 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.¹

¹ -حبيب سميح خوام،رضا الوظيفي لدي العاملين وأثاره على الاداء الوظيفي، دراسة لطبيعية ،شبكة الجزيرة الفضائية،الاطروحة التحضيرية في ماجستير ادارة الاعمال،ص15

الفرع الثاني : النظريات في الرضا الوظيفي.

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل منها التالي:

أولا : النظرية الإدارية العلمية.

حيث وضعت على يد روادها تايلور وفير وفايول و اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى ورغم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية فهي فقط للدوافع المادية.

ثانيا: نظرية العاملين.

هذه النظرية قام بوضعها هرزبرج وهي ترتبط بالاساس بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث يحدد هرزبرج ان هناك مجموعتان من العوامل .

1 : عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه : وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

2 : عوامل محيطية بالوظيفة أو العمل : وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه وبينه وبين رؤسائه وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

ثالثا :نظرية عدالة العائد فروم

يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه ،وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معًا وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أنالفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.¹

¹ -حبيب سميح خوام، ص16-17

المطلب الثاني: عوامل الرضا عن العمل.

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى . وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي:

أولاً: الرضا عن الأجر

وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.

ثانياً : الرضا عن محتوى العمل

توصل الطالبان إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين . ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل :

أ-درجة تنوع مهام العمل :إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل ، وسيشعره أكثر برضا أكبر .

ب-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما إزدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر انها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه .

ج- استخدام الفرد لقدراته : كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما إزداد رضاه عن العمل .

ثالثاً : الرضا عن فرص الترقية

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله ، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل .

رابعاً : الرضا عن الإشراف

كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم ، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم ، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيههم .

خامساً : الرضا عن جماعة العمل

إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله ، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قويا في رضاه عن العمل .

سادساً: الرضا عن ساعات العمل

كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله ، والعكس صحيح.¹

¹سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين على الاداء الوظيفي:دراسة تطبيقية على القاطع الصناعي في العمليات الخفجي المشتركة،جامعة مالك عبد العزيز:مدينة جدة جانفي 2009:ص.15-16

المطلب الثالث: أنواع الرضا العمل

1: الرضا الكلي

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2 : الرضا الجزئي

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل .وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودًا لكنه لازال يؤدي أعماله¹.

¹-سالم عواد الشمري، مرجع شامل، ص17

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و علاقته بالرضا الوظيفي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

قد اجتهد العديد من الباحثين من أجل الوصول إلى المفهوم الأنسب الذي يمكن من خلاله وصف الأداء الوظيفي ومن أهم هذه التعاريف :

يشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، و ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معاً.¹

يرى ويلن وهنجر (wilan hangar) أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط.²

كما يعرف الأداء على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وبصفة عامة الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك المنقاد بأسس ومبادئ الوظيفة وتحدد قيمته بالنتائج المحققة.

الفرع الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

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

أولا : الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي.

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

¹ - عبد الله عبد الرحمان النيمان، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، السعودية، 2003.

² - معتز سعيري، "أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"، مذكرة لمتطلبات الحصول على مساق مسار مشروع تخرج ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، فلسطين، 2011.

³ - بلخير سهام، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2012 .

ثانياً: الرضا يتبع الأداء.

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

ثالثاً: المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء .

بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها ، على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف ، بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم ، ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي¹.

المطلب الثاني : عناصر و محددات الأداء الوظيفي.

الفرع الأول : عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها ما يلي :

أولاً : العناصر التنفيذية.

- القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة وتعالج مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.
- المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حُدد له من إجراءات.
- انجاز العمل في الوقت المحدد.
- القدرة على المراجعة والتدقيق، ومراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.

ثانياً: العناصر الأكاديمية.

- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- المعرفة بأهداف ومهام العمل.
- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

¹- سالم عواد الشمري، مرجع شامل، ص19-20

ثالثاً: العناصر التطويرية.

- المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
- تقديم الأفكار والمقترحات.
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.
- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- تقبل التوجيهات.

رابعاً: العناصر الأخلاقية.

- المحافظة على أوقات الدوام.
- القدرة على الحوار وعرض الرأي.
- الاهتمام بالمظهر.
- تقدير المسؤولية.
- حسن التصرف.

خامساً: العناصر الاجتماعية.

- العلاقة مع الرؤساء.
- العلاقة مع الزملاء.
- العلاقة مع المراجعين.
- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.¹

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

قد اختلف الباحثون في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في

النقاط الثلاثة التالية:

- 1-الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- 2-الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- 3-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ -عمر عطية الزهراني، "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للإجاهات"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2009، ص 23-24.

² -شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010،

الدراسة النظرية أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل: كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز...)

حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل.²

المطلب الثالث : أبعاد الأداء الوظيفي.

يشتمل الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:¹

أولاً: وحدة التحليل.

وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة).

ثانياً: مقياس الأداء.

وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي:
الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار.

1- قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

2- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

3- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير، ولكي يكون الأداء متقدماً وفعالاً يجب أن يتمتع بالخصائص التالية :

- ✓ نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام.
- ✓ الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور الخارجي).
- ✓ استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتياً.
- ✓ إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- ✓ دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي).

¹ - فريدة زينيبي، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2012، ص ص 10 - 11.

المطلب الرابع: طرق قياس وتقييم الأداء.

الفرع الأول: قياس الأداء.

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، فهو يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة، ويمكن التعرف إلى نقاط القوة والضعف للمنظمة.¹

يمثل قياس الأداء العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز المعلومات المتعلقة بنتائج الأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، ليتم بعدها مقارنة ما هو محقق فعلا بمعايير الأداء الموضوعية. فعلى أساس معايير الأداء المحددة يتم تصميم واختيار المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس الأداء الفعلي. وطالما تبنى المقاييس على أساس معايير الأداء، لذا يمكن تصنيف المقاييس إلى نوعين أساسيين هما: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

فالمقاييس الموضوعية هي المقاييس التي يتم الحصول على أساسها على بيانات الأداء الفعلي بصورة دقيقة ومحددة. ومن هذه المقاييس: كمية ناتج الأداء، جودة ناتج الأداء معاً.

أما المقاييس الذاتية فهي مقاييس تستخدم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد، أو قد تستخدم أيضاً من خلال بعض النتائج العامة المحققة على مستوى المنشأة أو على مستوى وحداتها التنظيمية. ويمكن تصنيف المقاييس الذاتية إلى ثلاثة أنواع: المقاييس التدريجية، مقاييس المقارنة، مقاييس الوقائع الحرجة.

الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعة ومراقبته، وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء الوظيفي تعد من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين:

- **المجال الأول:** يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها؛

- **المجال الثاني:** يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات، قدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به.²

لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي، وتستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

² - زيني فريدة، مرجع سابق، ص 102.

أولاً: أهمية قياس الأداء:

في دائرة التحسين المستمر التي لا تنتهي، يلعب قياس الأداء دوراً هاماً في:

— وضع أهداف المنظمة بطريقة مفهومة للعاملين.

— تحديد دور الأفراد في تحقيق هذه الأهداف.

— تتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المنظمة.

— تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء.

— مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية.¹

ثانياً: خطوات قياس الأداء الوظيفي.

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقق الشروط المطلوبة، فإنه لا بد من إعداد وبيان الخطوات

الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي، وتتمثل خطوات قياس الأداء كالتالي:

— التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه: وهو ما يشمل تحليل وتصنيف وتصنيف وتقييم للوظائف؛
— تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها: ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن: الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغير ذلك من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدقها أو يقدمها، والنتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف؛

— قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعاً؛

— المقارنة ما بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.

— إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن ذاته.

— اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.²

ثانياً: عناصر قياس الأداء الوظيفي.

تتمثل عناصر قياس الأداء إما في معدلات الأداء، أو الصفات الشخصية للمقوم، أو الأهداف التي ينبغي للمقوم

تحقيقها، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

¹ -إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون، " وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.

² - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص 106-107.

الدراسة النظرية أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

أ- **معدلات الأداء:** تمثل معدلات الأداء، في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، حيث إنها تغطي العديد من الواجبات والمسئوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف أو المسئول من العامل.

ب- **الصفات الشخصية:** يمكن الاعتماد على الصفات الشخصية، سواء أكانت متعلقة بالشخص موضع التقييم كالتعاون، أو متعلقة بالعمل الذي يقوم به مثل كمية الإنتاج، كعناصر لتقييم أداء العاملين والحكم على كفاءتهم في إنجاز العمل. ولكن هذا الأسلوب يواجه بعض الصعوبات مثل عدم القدرة على حصر كل الصفات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم، وصعوبة قياس هذه الصفات كميًا.

ج - **الأهداف التي ينبغي للعامل تحقيقها:** تمثل هذه الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل محورًا هامًا لتقييم أدائه خاصة إذا اشترك العامل في تحديدها مع رئيسه الذي يتولى تقييمه، وكان هناك نظام دقيق لوصف الوظائف وتحليلها. مع توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل والظروف التي قد تؤثر على إنجاز العامل للأهداف المطلوب منه تحقيقها.¹

الفرع الثاني: تقييم الأداء.

تقييم الأداء هي العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم، وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام.²

أولاً: أهم طرق التقييم

1- **طرق المقارنة:** وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

ـ طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين.

ـ طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

¹ - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص 107 - 108.

² - ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 226.

طريقة المقارنة الزوجية :

حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

2- الطرق المطلقة (طريقة المقالة):

التي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير لتقييمهم بصورة مطلقة، يطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيده بعناصر أو حدود معينة منعاً للإطالة.

يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، قد تكون كافية أو غير كافية، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

3- الطرق المبنية على المقاييس :

يتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

طريقة التدرج البياني :

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم بأختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام .

تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

- طريقة القوائم السلوكية :

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

يتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء

ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء .
تفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين .
أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح.¹

ثانياً: أهداف تقييم الأداء.

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي :

- 1- تحديد الاحتياجات الخاص.
- 2- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- 3 - تقييم مستوى الأداء الماضي.
- 4- تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- 5- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.
- 6- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- 7- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.²

¹ - أحمد السيد الكردي، الولاء والانتماء التنظيمي، 2015/03/05.

² - أحمد السيد الكردي، الولاء والانتماء التنظيمي، 2015/03/12.

خلاصة:

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للاطار المفاهيمي والمعرفي لتأثير الرضا الوظيفي

على الأداء الوظيفي نلخص مايلي :

- الرضا الوظيفي هو مجموعة من العوامل النفسية و الوظيفي و الأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله.
- الأداء الوظيفي هو السلوك المنقاد بأسس ومبادئ الوظيفة وتحدد قيمته بالنتائج المحققة.
- فهناك علاقة طردية بين الرضا و الأداء الوظيفي ،أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي و العكس صحيح .

تمهيد

لقد حاولنا في الفصل السابق تقديم صورة عامة للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة على الواقع للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين وبالتحديد في شركة أنابيب المغرب بالعطاف ولاية عين الدفلى. عليه سنتناول ثلاث مباحث في هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم شركة أنابيب المغرب

المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة و تحليل خصائص العينة

المبحث الثالث: خصائص العينة وتوجهاتهم نحو الرضا الوظيفي و مستوى الرضا

المبحث الأول : تقديم الشركة محل الدراسة ولادوات المستخدمة

المطلب الأول : تعريف شركة انابيب المغرب

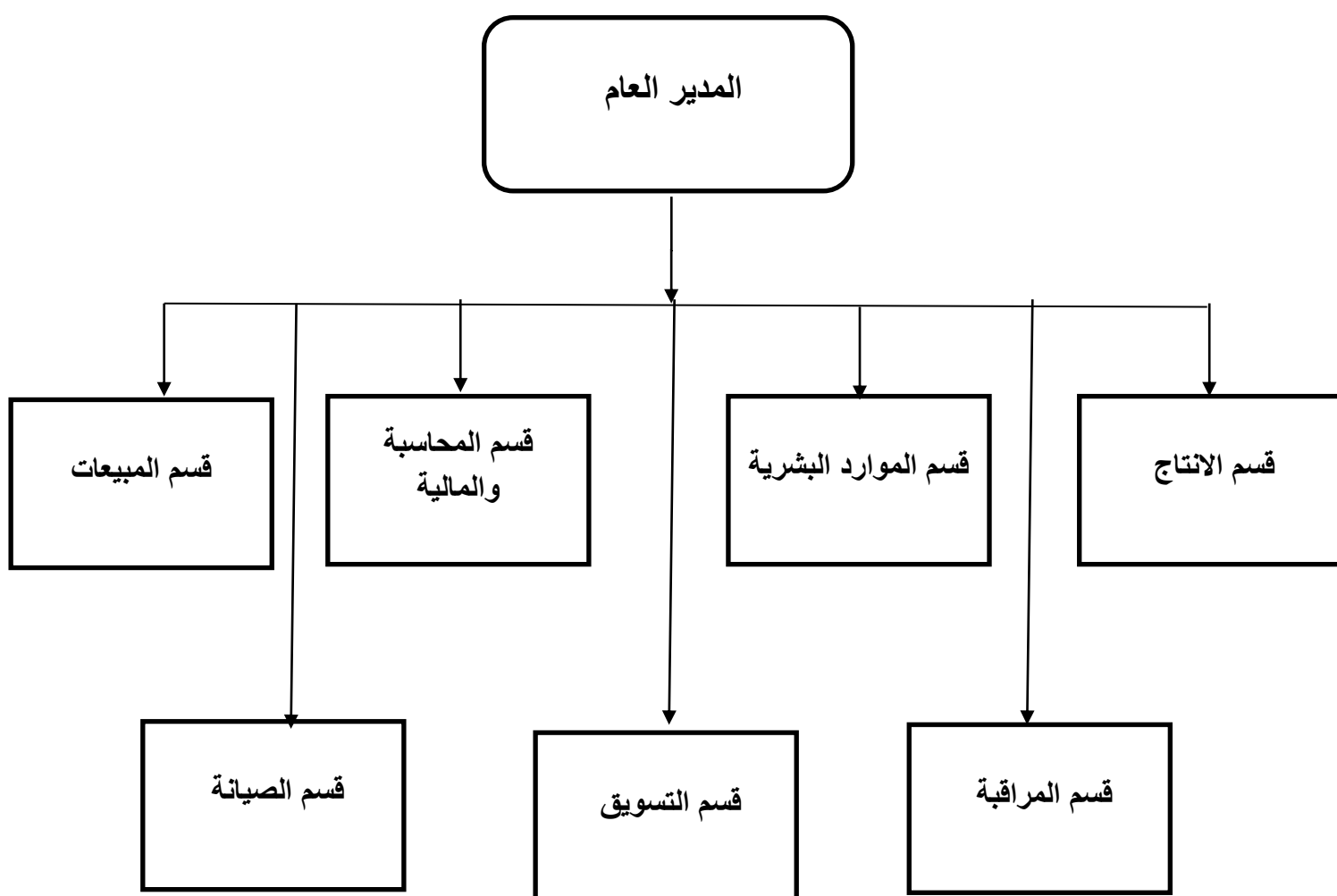
الفرع الأول : تعريف الشركة.

هي عبارة عن شركة مساهمة ذات طابع صناعي تجاري نشاطها الرئيسي تصنيع أنابيب الصلب ، وتمثل جزء من مجموعة شركات تقوم بتصنيع انابيب صلب في شرق إفريقيا منذ 1980 ، مقرها الرئيسي نايروبي بكينيا .
تقع شركة أنابيب المغرب -بلدية العطاف- ولاية عين دفلى- تبعد عن الولاية ب 40 كلم، بدأت نشاطها في 12 ماي 2014، حيث تمتلك الدولة 50% من أسهم الشركة ، يبلغ مجموع موظفيها 270 موظف، للشركة قدرة انتاج أكثر من 200 كلم/سنة ، وتمتلك شركة مساحة واسعة مخصصة لتخزين الآمن لمنتجاتها قبل الجمع و التسليم ، من ابرز نقاط البيع ، مجموعة مناني زيتوت ، كوسيدار ولاية باتنة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي.

يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها بالنظر إلى الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها مع العلم أن تصميمه مرتبط إلى حد كبير بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذلك لا بد أن يستجيب هذا الهيكل المختلف ما تسعى المؤسسة للوصول إليه وما يتميز به الهيكل التنظيمي للملينة هو تعرضه للعديد من التغيرات سواء بالإضفاء أو بالإنقاص نتيجة التحولات الاقتصادية للبلاد عامة وللوحدة خاصة.

الهيكل التنظيمي لشركة أنابيب المغرب:



المصدر. المديرية العامة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

شرح مختلف المصالح المكونة للهيكل التنظيمي:

المديرية العامة: تمثل قمة الهرم الإداري، وتقوم بالمهام التالية:

- التنسيق بين مختلف المصالح من خلال عقد اجتماعات دورية.
- الإطلاع على كل مجريات أنشطتها اليومية في كل مستوياتها من أجل اتخاذ مختلف القرارات.
- إمضاء كل الوثائق والمستندات والتقارير.
- الإشراف على الهيئات ومصالح الأقسام والمتابعة المستمرة لظروف العمل.
- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة والمعلومات الضرورية للتسيير .

قسم المراقبة : تشمل العناصر التالية :

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة، هذا من جانب النظافة ومراقبة الجودة.
- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها وكذا تحسينها .
- متابعة عملية البسترة وكذا تصريف بيع المنتج.
- تنشيط وتنسيق أعمال المراقبين بالتسيير والاستعمال الأمثل للآلات.
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات ومراقبة الشحن.

قسم المحاسبة والمالية: تضم المصالح التالية:

- إنجاز مختلف الوظائف المحاسبية، وحساب النتيجة الصافية في نهاية كل سنة.
- السهر على دفع الديون والقروض.
- الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود .
- تحديد تكاليف الإنتاج وتطبيق سلم أسعارا لبيع والمخطط المحاسبي.

قسم للإنتاج: تضم العناصر التالية.

- تنفيذ سياسة الإنتاجية للمؤسسة والمساهمة في شراء المواد الأولية.
- الإشراف وتنسيق نشاطات هذه الوظيفة وتحرير تقارير هذا النشاط.
- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد.

القسم للصيانة: وتضم المصالح التالية:

- إنجاز البرامج وميزانية الصيانة السنوية .
- التكفل بتنسيق مصالحتها مع المصالح الأخرى.
- مشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف والتشغيل والإنتاج والنقل.

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة.

الفرع الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه: مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى ما وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب لإيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو البحث عن الحقيقة العلمية.

1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجتمع البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة التحتية والذي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلاله بيانات ومعلومات حولها، يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة. أما مجتمع الدراسة الحالية فيتكون من بعض الإداريين و عمال شركة أنابيب المغرب .

2. عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.

الفرع الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً.أدوات الدراسة

أ.المقابلة:

تعتبر أول خطوة من أجل جمع المعلومات والبيانات، وقد تم إجراء مقابلة مع بعض أفراد العينة من أجل تحديد مجال وضع أسئلة الاستبيان.

ب.الاستبيان:

تمثلت في الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، حيث تضمنت (20)عبارة ،وقد بُنِيَتْ هذه الفقرات بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

المبحث الثاني: خصائص العينة وتوجهاتهم نحو الرضا الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: طبيعة الجنس لأفراد العينة

الجدول رقم (2-1) يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
95%	38	ذكر
5%	02	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 95% من الموظفين في شركة أنابيب المغرب هم ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 05%،

الفرع الثاني: فئات العمر لأفراد العينة

الجدول رقم (2-2): يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	التكرارات	فئات العمر
55%	22	30 سنة فأقل
37.5%	15	49 - 30
7.5%	3	50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

يظهر الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم 30 سنة فأقل بنسبة 55% وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين

من فئة الشباب، ثم يليه عمر 49-30 بنسبة 37.5%، وأخيرا 50 سنة فأكثر بنسبة 7.5%.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

المطلب الثاني : توجهات العينة نحو الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي

أولا : المستويات الادارية

الجدول رقم (2-3): يمثل الجدول التوزيع التكراري للعينة عدد العمال .

النسب المئوية	التكرار	البيان
2.5%	01	مدير
10%	04	مسؤول
30%	12	مشرف
57.5%	23	موظف

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 2.5 % من عدد أفراد العينة من الإدارة العليا ، وأن نسبة 40 % منهم من الإدارة الوسطى ، ونسبة 57.5 % منهم من الإدارة التنفيذية.

التعليق:

أفراد العينة هم من مستويات الإدارة الثلاث ، بالتالي يمكن أن نعتبر أن العينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا جيدا.

ثانيا: المؤهل العلمي

- من خلال الجدول التالي يبين المؤهل العلمي للموظفين .

الجدول رقم (2-4) يمثل الجدول المؤهل العلمي المشاركة .

النسب المئوية	التكرار	البيان
5%	02	ابتدائي
35%	14	متوسط
17.5%	07	نهائي
42.5%	17	جامعي

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

التحليل:

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 5% من عدد أفراد العينة ذوي مستوى الطور الابتدائي ، وأن ما نسبة 35% منهم من الطور المتوسط ، ونسبة 17.5% منهم من الطور النهائي ، و 42.5% من الطور الجامعي .

التعليق:

بما أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم من الجامعي بالتالي إجاباتهم ستكون موضوعية حسب خبراتهم العلمية.

ثالثا:الخبرة العملية للموظفين

توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية فيما يلي جدول توزيع التكراري لعينة الموظفين حسب اختلاف خبرتهم.

الجدول رقم (2-5):يمثل الجدول توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرار	البيان
30%	12	اقل من 03 سنوات
37.5%	15	من 03سنوات إلى 05 سنوات
32.5%	13	أكثر من 05 سنوات

المصدر :من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

نرى في الجدول أن ما نسبته 30% من أفراد العينة لديهم خبره أقل من 3 سنوات ، وأن 37.5% منهم لديهم خبرة ما بين 3 سنوات إلى 5سنوات ، وأن 32.5% منهم لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات خبرة .

التعليق:

لدينا تقريبا نسبة 70% من أفراد العينة خبراتهم تزيد عن 03 سنوات ، لذلك يمكن أن نقول كلما زادت خبرة الموظف كلما أصبحت إجاباته أكثر دقة و موضوعية ويؤخذ بها

رابعا : الرضا عن الأداء الوظيفي

الجدول رقم (2-6):يمثل الجدول رضا الموظفين على ادائهم

النسب المئوية	التكرار	البيان
32.5%	13	ممتاز
40%	16	جيد جدا
27.5%	11	جيد
-	-	لا اعلم
-	-	متوسط
-	-	ضعيف

المصدر :من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

التحليل:

يتضمن الجدول أن ما نسبته 32.5% من أفراد العينة راضون بشكل ممتاز عن أدائهم الوظيفي ، وأن ما نسبته 40% منهم راضون بشكل جيد جدًا ، وأن ما نسبته 27.5% منهم راضون بشكل جيد.

التعليق:

يمكن أن نستنتج من الجدول أعلاه أن ما نسبته 72.5% تقريبا من الموظفين راضون بشكل جيد جدًا وممتاز عن أدائهم الوظيفي ، بالتالي يمكن أن نقول أن الموظفون يشعرون بأنهم يقدمون أفضل ما يقدرون عليه.

خامسا :الرضا عن ما يحصل عليه الموظف مقابل ما يقدمه من أعمال للمؤسسة

الجدول رقم (2-7)الجدول يمثل نسبة توزيع الموظفين

النسب المئوية	التكرار	البيان
15%	6	ممتاز
22.5%	9	جيد جدا
32.5%	13	جيد
10%	4	لا اعلم
15%	6	متوسط
5%	2	ضعيف

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه ، أن ما نسبته 15% من أفراد العينة يشعرون برضا بشكل ممتاز عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال ، وأن نسبة 55% منهم ينقسمون بين راضون بشكل جيد جدا وبين راضون بشكل جيد ، بالمقابل تجد أن ما نسبته 30% منهم غير راضون أبدا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال ، بحيث تفاوتت ردودهم بين لا اعلم ومتوسط وضعيف.

التعليق:

نستنتج من التحليل أعلاه أن ما نسبته 70% من أفراد العينة يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال ، ولكن لا ينبغي علينا نسيان موضوع الطرف الآخر الذين يعتقدون أنهم من أصحاب الحقوق المنسية ، لان هذه النسبة ممكن أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

سادسا :الرضا عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين

الجدول رقم (2-8) يمثل الجدول نسبة توزيع المهام

النسب المئوية	التكرار	البيان
57.5%	23	نعم
25%	10	لا اعلم
17.5%	7	لا

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 57.5% من عدد أفراد العينة يشعرون بعدالة توزيع المهام على الموظفين ، بينما يوجد 25% لا يعلمون ، وأن ما نسبته 17.5% من عدد أفراد العينة لا يشعرون بعدالة توزيع المهام على الموظفين.

التعليق:

يتضح لنا أن ما نسبته 42.5% من أفراد العينة لا يقرون بوجود عدالة في توزيع المهام على الموظفين ،بالتالي يمكننا الاستنتاج: رغم أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين راضون عن ما يحصلون عليه في المؤسسة من أجور و راحة نفسية في تنظيم أوقات الدوام ، إلا أنهم يشعرون أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل ، أو أن سياسة توزيع المهام لديها تتبع بعض المحسوبية و غير ذلك ..

سابعا : الرضا عن طبيعة الوظيفة مقارنة بالمؤهل العلمي للموظف

الجدول رقم (2-9) يمثل الجدول المؤهل العلمي للموظف

النسب المئوية	التكرار	البيان
65%	26	نعم
12.5%	5	لا اعلم
22.5%	9	لا

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

نجد أن ما نسبته 65% من أفراد العينة يشعرون بأن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلهم العلمي ، وأن ما نسبته 35% لا يشعرون بأن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلهم العلمي.

التعليق:

نستنتج من الجدول أعلاه أن ما نسبته 65% من عدد أفراد العينة يشعرون برضا عن مناسبة وظيفتهم لمؤهلاتهم العلمية ، ولأننا نعلم أن أغلب الموظفين هم من حملة الشهادات الجامعية لذلك يمكن أن نقول أن المؤسسة توظف منهم أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

ثامنا: الرضا عن طبيعة الوظيفة مقارنة بالخبرات العملية للموظفين

الجدول رقم (02-10): يمثل الجدول طبيعة الوظيفية مقارنة بالخبرات

النسب المئوية	التكرار	البيان
62.5%	25	نعم
25%	10	لا اعلم
12.5%	5	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

نجد أن ما نسبته 62.5% من أفراد العينة يشعرون بأن وظيفتهم تتناسب مع خبراتهم العملية، وأن 37.5% لا يشعرون بأن وظيفتهم تتناسب مع خبراتهم العملية.

التعليق:

نستنتج من الجدول أعلاه أن ما نسبته 62.5% من عدد أفراد العينة يشعرون برضا عن مناسبة وظيفتهم لخبراتهم العملية وهذه نسبة عالية جدًا ، ولأننا نعلم أن ما يزيد عن 70% من أفراد العينة هم ممن تزيد خبراتهم المهنية عن 3 سنوات فإننا نقول أن هناك رضا بشكل جيد لدى الموظفين عن أدائهم الوظيفي حسب خبراتهم العملية.

تاسعا: الرضا عن مستوى الأداء حسب مسؤولية الموظف في المؤسسة

الجدول رقم (02-11) يبين الجدول مستوى الاداء حسب مسؤولية الموظف

النسب المئوية	التكرار	البيان
85%	34	جيد
10%	4	متوسط
5%	2	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 85% من عدد أفراد العينة يشعرون برضا جيد عن مستوى التفاعل بالمؤسسة ، وأن ما نسبته 10% من أفراد العينة يشعرون برضا متوسط عن ذلك ، وأنا ما نسبته 5% يشعرون برضا ضعيف عن ذلك .

التعليق:

يمكن أن نستنتج بعد تحليل الجدول أن ما يزيد عن 85% من أفراد العينة يشعرون برضا جيد عن مستوى التفاعل بالمؤسسة ، بالتالي يمكن القول أن مستوى الأداء الوظيفي ينعكس حسب المسؤوليات المناطة و المرجوة من الموظف.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

عاشرا: الرضا عن طبيعة الوظيفة بما يتوافق مع طموح الموظف

الجدول رقم (02-12) يبين الجدول نسبة توافق مع طموح الموظف

النسب المئوية	التكرار	البيان
17.5%	07	موافق بشدة
20%	08	موافق
27.5%	11	تقريبا
22.5%	09	محايد
12.5%	05	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 37.5% من أفراد العينة يشعرون بأنهم حققوا هدفهم وطموحهم في وظيفتهم ، وأن 27.5% من أفراد العينة يشعرون أنهم حققوا طموحهم بشكل جيد تقريبا ، وأن 35% يشعرون أنهم لم يحققوا معظم طموحهم في الوظيفة.

التعليق:

حيث أن 65% من الموظفين يشعرون بأنهم حققوا طموحهم ، بالتالي يمكن أن نعتبر أنه يوجد رضا وظيفي لدى الموظفين حول الطموح الذي تحققه الوظيفة لهم ، وبالتالي يجب أن يكون هناك أثر على الأداء.

احدا عشر: الرضا عن الصورة الاجتماعية التي تحققتها الوظيفية

الجدول رقم(02-13) يبين الجدول نسبة الرضا عن الصورة الاجتماعية

النسب المئوية	التكرار	البيان
12.5%	05	موافق بشدة
35%	14	موافق
47.5%	19	تقريبا
5%	2	محايد
-	-	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 47.5% من عدد أفراد العينة يشعرون برضا تام وبشدة عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة ، وأن 47.5% يشعرون بأن الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة تقريبا ، وأن 5% لا يشعرون أن الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية التي يطمحوا لها.

التعليق:

حيث أن 90% من عدد الموظفين يشعرون بأن الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة ، فيمكن أن نقول أن الأداء الوظيفي للموظف يتغير حسب الصورة الاجتماعية التي تقدمها الوظيفة.

اثنا عشر: مكان العمل و تأثيره على الرضا الوظيفي

الجدول رقم(02-14) يبين الجدول مكان العمل وتأثيره على الرضا الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	البيان
70%	28	نعم
25%	10	لا اهتم
05%	02	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 70% من مجتمع البحث مقتنعون بأن مكان العمل يؤثر على الأداء ، وأن 25% لا يهتمهم مكان العمل ، بينما 5% فقط من مجتمع البحث لا يعتبرون أنه يوجد أهمية لمكان العمل.

التعليق:

طالما أن 70% من الموظفين يقرون أن مكان العمل يؤثر على أدائهم ، بالتالي نستطيع أن نقول أن لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين.

ثلاثة عشر: الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا

الجدول رقم(02-15) يبين الجدول أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا

النسب المئوية	التكرار	البيان
20%	08	لا يوجد
22.5%	09	نادرا
12.5%	05	لا اعرف
25%	10	أحيانا
20%	08	يوجد

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 42.5% يقرون أنه لا يوجد أسلوب تواصل بين الإدارة العليا والموظفين ، أو انه يوجد لكنه نادرا ، وأن 12.5% يقرون بأنهم لا يعلمون عن وجود أي أسلوب تواصل بين الإدارة العليا والموظفين ، وأن ما نسبته 45% يقرون أنه يوجد أحيانا بعض أساليب التواصل بين الإدارة العليا والموظفين.

التعليق:

طلما أنه أكثر من 55% من الموظفين لا يشعرون بأنه يوجد أسلوب تواصل بينهم و بين الإدارة العليا ، فهذا يعني أن هناك تأثير سلبي لأداء الموظفين في عدم التواصل بين الموظف والإدارة العليا.

اربعة عشر: العلاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل
الجدول رقم(02-16) يبين الجدول مدى ارتياح الموظف نفسيا

النسب المئوية	التكرار	البيان
55%	22	موافق بشدة
25%	10	موافق
7.5%	03	تقريبا
12.5%	05	محايد
-	-	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

من الجدول يتضح لنا أن 55% من أفراد العينة يوافقون وبشدة على ارتباط الراحة النفسية للموظف مع علاقته بزملائه ، وأن 25% يوافقون على ذلك ، بينما فقط 7.5% يوافقون أنه يوجد ارتباط تقريبي بين الراحة النفسية للموظف مع علاقته بزملائه ، وهناك ما نسبته 12.5% كانوا محايدين لهذه النظرية.

التعليق:

طلما أن 80% من أفراد العينة يقرون بأنه يوجد ارتباط بين الراحة النفسية للموظف مع علاقته بزملائه ، بالتالي يمكن أن نعتبر العامل النفسي للموظف له اثر واضح في الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة انابيب المغرب (بولاية عين الدفلى)

خمسة عشر: الرضا عن الأجر الشهري للموظف

الجدول رقم(02-17) يبين الجدول مدى تقبل الموظف ما يحصل عليه مقابل الاعمال التي يقوم بها

النسب المئوية	التكرار	البيان
22.5%	09	جيد جدا
47.5%	19	جيد
5%	02	لا اعلم
25%	10	متوسط
-	-	ضعيف
-	-	ضعيف جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 17.5% من أفراد العينة يشعرون برضا جيد جدًا عما يحصلون من أجر ، وأن 47.5% من أفراد العينة يشعرون برضا جيد عما يحصلون عليه من أجر ، بينما أشار 35% منهم إلى أنهم غير راضون عن الأجر الذي يدفع لهم.

التعليق:

يمكن أن نستنتج أن ما يزيد عن 70% من أفراد العينة يشعرون برضا عن ما يحصلون عليه من أجر شهري في الشبكة ، بالتالي يمكن أن نقول أن للأجر الشهري اثر كبير في الأداء الوظيفي.

سادسة عشر: ارتباط الأداء الوظيفي بالزيادة السنوية في الأجر للموظف

الجدول رقم(02-18) يبين الجدول تأثير الاجر و الزيادات الممنوحة على مدى رضا الموظف

النسب المئوية	التكرار	البيان
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا اعلم
-	-	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 87.5% من أفراد العينة يقرون بأن هنالك ارتباط وثيق بين الإنتاجية والأجر الذي يحصلون عليه ، وأن 12.5% منهم لم يرغبوا بإبداء آرائهم.

التعليق:

بما أنه أكثر من 87.5% من أفراد العينة يقرون بوجود ارتباط وثيق بين الإنتاجية لدى الموظفين و الأجر الذي يحصلون عليه ، يمكن القول أن الأداء الوظيفي له اثر جذري في الزيادة السنوية لأجر الموظف.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع بإجراء دراسة ميدانية لأثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في شركة أنابيب المغرب وقمنا بتقديمها وعرض الهيكل التنظيمي.

وقد تم إجراء استبيان لعينة تقدر 40 موظف وعامل في شركة أنابيب المغرب والذي خصص بدراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بها وقدمنا الإطار المنهجي للدراسة وحدودها وناقشنا منهج البحث وحدوده ومجتمع البحث ، وقمنا بتحليل نتائج الاستبيان وقد تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها:

هناك رضا واضح لدى موظفين الشركة على ما يقدمون للعمل و تأدية المهام المطلوبة منهم .

من خلال دراستنا حاولنا توضيح ماهية الرضا الوظيفي والذي يعبر عن مدى طموح الفرد، رغباته و توقعاته، وأنه مرتبط بقدرات الفرد و مؤهلاته العملية ، كما أشرنا إلى العوامل المؤثرة في الرضا لدى الموظف ، وبالمقابل تطرقنا إلى أساسيات الأداء الوظيفي على أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل...وأهم طرق تقييمه وقياسه وفي الأخير حاولنا الوصول إلى حقيقة العلاقة والأثر ما بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في شركة أنابيب المغرب ومن خلال مراحل الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات هي كالتالي:

النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية خلصنا إلى نتائج أهمها:

- هناك شعور واضح لدى موظفين الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم.
- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفون فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة.
- هناك شعور لدى الموظفين أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم.
- هناك سياسة واضحة للمؤسسة تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.
- هناك وعي في الشركة بان كل موظف لديه طموح و أهداف يسعى لتحقيقها على جميع المستويات
- هناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة.
- أن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين.
- إن لعدم وجود حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي.
- ان للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي ، حيث إننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل ، وتبين أن معظمهم له رأي واحد في ذلك.
- إن سياسة الرواتب والأجور المعتمدة للموظفين ، تعطيمهم شعور بالرضا ، أي انه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح.
- عندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية على الأجور والراتب للموظفين ، يكون هناك اثر ملحوظ على الأداء الوظيفي.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أصفرت عنها الدراسة نتقدم بالتوصيات التالية:

1. على الشركة أن تزيد من تفاعلها مع الموظف وأن يشاركهم في خططها المستقبلية وبشكل نسبي.
2. على الشركة أن تقوم بعرض سياسة توزيع المهام على الموظفين ، واشتراكهم في التصورات المبدئية لما يمكن أن تقوم به من تطورات في هذه السياسة.
3. يجب على الشركة أن تقوم بعمل برنامج لتطوير الموظفين ، وتشجيعهم على إتمام دراساتهم الجامعية حيث أن نسبة

- واضحة من الموظفين ممن لا يحملون مؤهلات جامعية ، بالتالي يمكن أن يشعر كل الموظفين على سواء بنفس درجة الرضا حول الطموح الذي يحققه له عمله.
4. يجب على الشركة أن تضع خطة تدريب للموظفين ، و تقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منتظم لهم ، لأن هذه الدورات تشعر الموظف بأهميته ، وتجعله دائم التجديد والإبداع.
5. إن لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين بالتالي على الشركة أن تقوم دائما بعمل تجديلات أو تطويرات للأماكن التي تم تقادما في العمل بحيث يشعر الموظف براحة تامة أثناء تأدية مهامه الوظيفية.
6. على الإدارة العليا أن تكون أكثر تقرُّبا من الموظف ، فيجب على الإدارة العليا أن تقوم بالتقرب منهم عن طريق الاحتفالات أو الاجتماعات أو التقرب في المناسبات والأعياد وغير ذلك...
7. على الإدارة أن تقوم بإعطاء الموظف الحرية في اختيار فريق العمل ، بحيث يجعل الموظف يشعر براحة مع الفريق الذي ينضم إليه ، لأنه سيؤدي عمله بشكل أكبر.
8. على الشركة أن تداوم على دراسة الأجر الذي يتقاضاه الموظف إذا ما كان يراعي كافة تكاليف الحياة ، وغلاء المعيشة دائما ، لأن الموظف لا بد وانه سيقوم بأداء عمله بشكل جيد ما دام يشعر برضا عن الأجر ، وهذا من شأنه أن يزيد الإنتاجية ، بالتالي أن يزيد ربحية الشركة المهنية.
9. على الشركة أن تقوم بمنح الترقية والحوافز تبعاً لسياسة معينة ، وأن تقوم بمنحها للموظف في الوقت المناسب لها ، لأن هذا من شأنه أن يزيد الإنتاجية ، لأنه ينعكس على الأداء الوظيفي للعاملين.

أفاق الدراسة:

انتبهنا في آخر هذه الدراسة إلى عدة مواضيع أخرى للبحث تتعلق بالموضوع ونُحِذ لو يعالجها طلبة آخرون في المستقبل :

- الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المتميز

- أثر الحوافز والدوافع على الأداء الوظيفي

وفي الأخير يعتبر موضوع الرضا الوظيفي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية كما تبقى

هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن تقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.

1- الكتب :

- 1- وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009 .
- 2- إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، " وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 3- ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 4- أحمد السيد الكردي، الولاء والانتماء التنظيمي، 2015/03/12.

2- المذكرات :

- 5- حبيب سميح خوام، رضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية ،شبكة الجزيرة الفضائية،الاطروحة التحضيرية في ماجستير ادارة الاعمال
- 6- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين على الاداء الوظيفي:دراسة تطبيقية على القاطع الصناعي في العمليات الخفجي المشتركة،جامعة مالك عبد العزيز:مدينة جدة جانفي 2009
- 7- عبد الله عبد الرحمان النميان، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، ،السعودية، 2003.
- 8- معتز سعيري، "أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"، مذكرة لمتطلبات الحصول على مساق مسار مشروع تخرج ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، فلسطين، 2011.
- 9- بلخير سهام، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ،جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2012 .
- 10- عمر عطية الزهراني، "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للإتجاهات"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2009.
- 11- شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010،
- 12- فريدة زيني، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2012.

الملحق رقم 01: قائمة الاستبيان الموجهة الى عمال الشركة

استمارة استبيان

اخى الموظف الكريم اختي الموظفة الكريمة : تحية طيبة و بعد

يسعدنا ان تكون هذه القائمة بين أيديكم ، و نود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول : أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في اطار إعداد مذكرة تخرج شهادة ليسانس في تسيير الموارد البشرية ، ولما كان لانطباعكم ورائكم اهمية بالغة في نجاح هذا العمل ، يرجى التكرم بالاجابة على اسئلة الاستبيان بصدق وصراحة تامة بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك ، علما أن ماتدلون به من اجابات سيحاط بالسرية التامة ، ولن يستخدم في غير اغراض البحث العلمي ، وتقبلوا منا فائق الشكر و التقدير.

الجنس :

ذكر انثى

العمر :

اقل من 30 سنة من 30الى 50 سنة اكثر من 50سنة

الخبرة :

اقل من 3سنوات من 3سنوات الى 5سنوات اكثر من 5سنوات

هل أنت راضي عن أداءك الوظيفي؟

ضعيف متوسط لا أعلم جيد جيد جداً ممتاز

هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟

ضعيف متوسط جيد

هل تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين؟

لا لا أعلم نعم

هل تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي؟

لا لا أعلم نعم

هل تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتك العملية؟

لا لا أعلم نعم

ما هو مستوى تقييمك الشخصي لمستوى تفاعلك في الشركة ؟

(حجم المسؤوليات المناطة بك ومستوى الدعم والصلاحيات الممنوحة لك) ؟

ضعيف متوسط جيد

تشعر أنك تعمل في المكان المناسب لمؤهلك ولخبرتك ؟

لا لا أعلم نعم

تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل

غير موافق بشده غير موافق محايد تقريبا موافق موافق بشدة

أنت موظف تطمح للوصول لدرجات أعلى في هذه الشركة ؟

غير موافق بشده غير موافق محايد تقريبا موافق موافق بشدة

أنت راضي عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب ؟

غير موافق بشده غير موافق محايد تقريبا موافق موافق بشدة

هل تشعر بأن مكان عملك يؤثر على أداءك الوظيفي؟

لا لا أهتم نعم

تشعر بأن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك

غير موافق بشده غير موافق محايد تقريبا موافق موافق بشدة

أنت مقتنع أن هناك علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وبين أداءك الوظيفي

غير موافق بشده غير موافق محايد تقريبا موافق موافق بشدة

لو كنت تعمل ضمن فريق عمل ما مستوى رضاك عن عملك ؟

ضعيف جداً ضعيف متوسط محايد جيد جيد جداً

هناك آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص لدى الموظفين؟

لا لا أعلم نعم

ما مستوى رضاك عن الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال ؟

ضعيف جداً ضعيف متوسط محايد جيد جيد جداً

تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترفيات في الوقت المناسب ؟

لا محايد نعم

I.....	الإهداء
III	كلمة شكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة
01.....	الفصل الأول: الدراسة النظرية أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
03	المطلب الأول : مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي
03	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
04	الفرع الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
05	المطلب الثاني: عوامل الرضا عن العمل
06	المطلب الثالث: أنواع الرضا عن العمل
08.....	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
08.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و علاقته بالرضا الوظيفي
08	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
08.....	الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي
09.....	المطلب الثاني : عناصر محددات الأداء الوظيفي
09.....	الفرع الأول : عناصر الأداء الوظيفي
09.....	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
10.....	المطلب الثالث : أبعاد الأداء الوظيفي
11.....	المطلب الرابع: طرق قياس وتقييم الأداء
12.....	الفرع الأول : طرق قياس الأداء
15.....	الفرع الثاني : تقييم الأداء

16.....	خلاصة الفصل
17.....	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة أنابيب المغرب
18	تمهيد
19	المبحث الأول : تقديم الشركة محل الدراسة ولادوات المستخدمة
19.....	المطلب الأول: تعريف شركة أنابيب المغرب
19	الفرع الأول:تعريف الشركة
21	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي
22.....	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
22.....	الفرع الأول:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
22.....	الفرع الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة
23.....	المبحث الثاني: خصائص العينة وتوجهاتهم نحو الرضا الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي
27.....	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
32.....	المطلب الثاني: توجهات العينة نحو الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي
33	خلاصة الفصل
34	الخاتمة العامة
37	قائمة المراجع
39	الملاحق
41.....	الفهرس