



جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماستر في

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

قدور بن عباد

من إعداد الطالب:

بن الشيخ مهدي مروان

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

أستاذ

أستاذة قدور بن عباد

أستاذ

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع الحبة والإيثار والكرم

أمي الحبيبة

إلى إخوتي الأعزاء

إلى أقرب الناس إلى نفسي

أصدقائي الأحياء

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والدعم

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على

رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

نتقدم بالشكر والتقدير عرفانا بالجميل إلى:

الأستاذة المشرفة: قدور بن عباد هوارية على قبولها الإشراف على

هذا العمل. كما لم تبخل علينا بمساعدتها ونصائحها القيمة.

وعلى كل ما خصصته لنا من جهد و وقت طوال إشرافها على هذه الدراسة.

وإلى كل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني وتدريسي طيلة مشواري الدراسي

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا قراءة ومناقشة هذه المذكرة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز سيدي بلعباس وأيضاً معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي بمختلف أبعاده (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن علاقات العمل) مع الأداء الوظيفي للعمال.

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما تكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بشركة توزيع الكهرباء والغاز سيدي بلعباس، حيث استخدم الطالب طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغت (60) عامل وعاملة. واعتمد الباحث على أداة الاستبيان والذي قسمه إلى محورين المحور الأول خاص بأبعاد متغير الرضا الوظيفي والمحور الثاني خاص بمتغير الأداء الوظيفي ولمعالجة هذه المعطيات كان من المفترض أن يعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي spss النسخة 20.

Abstract

The study aims at knowing the job satisfaction of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company Sidi Bel Abbes and also knowing the relation between the job satisfaction in its different dimensions (job satisfaction, salary satisfaction, work relation satisfaction) and employee performance at work.

The researcher in this study followed the descriptive approach, The study community is also a management worker at the Electricity and Gas Distribution Company Sidi Bel Abbes, where the student used the simple random sample method which reached (60) employees. The researcher relied on the survey tool in which he divided into two main axes of the first issue of the dimensions of the job satisfaction variable and the second one for the job performance variable and to process these data was supposed to have been the researcher relies on the SPSS statistical program version 20.

Résumé

L'étude vise à connaître la satisfaction au travail des employés de la société de distribution d'électricité et de gaz Sidi Bel Abbés et à connaître également la relation entre la satisfaction au travail dans ses différentes dimensions (satisfaction au travail, satisfaction salariale, satisfaction au travail) et la performance au travail des employés.

Le chercheur de cette étude a suivi l'approche descriptive.

La communauté étudiante est également les gestionnaires de la société de distribution d'électricité et de gaz Sidi Bel Abbés, où l'étudiant a utilisé la méthode d'échantillonnage aléatoire simple qui a atteint (60) employés. le chercheur s'est appuyé sur l'enquête outil dans lequel il a divisé en deux axes principaux le premier numéro des dimensions de la variable de satisfaction professionnelle et le second pour la variable de performance au travail et pour traiter ces données était censé avoir été Le chercheur s'appuie sur le programme statistique SPSS version 20.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	ملخص البحث
د	ملخص البحث بالإنجليزية
هـ	ملخص البحث بالفرنسية
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الأشكال
الفصل الأول: تقديم البحث	
2	مقدمة البحث
4	إشكالية البحث
5	فرضيات البحث
6	أهمية البحث وأهدافه
6	التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث
7	صعوبات البحث
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
9	تمهيد
10	تعريف الرضا الوظيفي
11	أهمية الرضا الوظيفي
13	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
15	أنواع ومحددات الرضا الوظيفي
16	أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي
16	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
21	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
22	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي	

24	تمهيد
25	مفهوم الأداء الوظيفي
26	أهمية الأداء الوظيفي
27	عناصر و محددات الأداء
29	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
31	تعريف تقييم الأداء
32	أهداف تقييم الأداء
33	أهمية عملية تقييم الأداء
35	مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء
36	الشروط التي يجب توفرها في عملية تقييم الأداء
37	طرق تقييم الأداء
40	خلاصة
الفصل الرابع: وصف الجانب التطبيقي	
42	تمهيد
43	منهج الدراسة
43	الدراسة الإستطلاعية
43	أهمية الدراسة الاستطلاعية
43	أهداف ودواعي الدراسة الاستطلاعية
43	حدود الدراسة
44	التعريف بالمؤسسة
47	دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سيدي بلعباس
49	عينة الدراسة الاستطلاعية
49	أدوات الدراسة الإستطلاعية
50	الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
50	الدراسة الأساسية
51	خاتمة
52	المراجع
56	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب Durieux	01
18	التسلسل الهرمي للحاجات عند ماسلو.	02
19	شرح نظرية هيرزبرغ.	03
20	هرم الحاجات عند ألدرفر.	04
27	شرح عناصر الأداء.	05
29	محددات الأداء.	06
31	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.	07

الفصل الأول

تقديم البحث

مقدمة

العالم اليوم يعرف تطورات سريعة في جميع المجالات حيث أصبح التأقلم والتكيف مع التغيرات ضرورة لتحقيق البقاء والمنافسة وهذا التكيف والتأقلم لا يكون إلا من خلال تنمية الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم عناصر الانتاج التي لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، هذا السبب الذي يدفع المنظمات إلى الإهتمام بهذا المورد من خلال تسخير جميع جهوداتها وإمكاناتها للبحث عن اليد العاملة المؤهلة لتزويد المنظمة بما والعمل على تطوير كفاءاتها ومؤهلاتها بشكل يضمن القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات الجديدة والتأقلم معها، حيث أن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة ومؤهلات مواردها البشرية، مما استدعى الإهتمام أكثر بالعنصر البشري وتوفير جميع العوامل التي تجعله مرتاحا في عمله وراض عن وظيفته للحصول على أفضل أداء.

وبالتالي فإن الدافع الرئيسي لأداء الأفراد هو مستوى الرضا الوظيفي لديهم حيث أن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، فكلما كان الفرد راض عن عمله كلما كان أدائه جيدا ويحقق أهداف المنظمة، إلا أن الرضا الوظيفي للعمال ليس بالأمر السهل حيث أنه يتم من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم أي بيئة عمل مناسبة للعمل، والعدالة والإنصاف والمساواة في المعاملة والأجور والحوافز، فرص الترقية، نمط الإشراف، ظروف العمل وغيرها من أجل إشباع رغبات وحاجات الفرد التي تجعله راض عن عمله حتى تتكون لديه الرغبة في الإبداع والإبتكار، والولاء للمؤسسة.

توفير هذه العوامل سيؤدي حتما إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وبالتالي رفع مستوى الأداء وفعاليتها، لأن بلوغ أداء فعال هو مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا برضا الموظفين، وعليه فإن موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموارد البشرية أصبح من المواضيع التي تحتاج الدراسة، مما أثار اهتمامنا ليكون موضوع بحثنا هذا تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموارد البشرية وهذا للتقرب أكثر من واقع المؤسسات الجزائرية، وشركة توزيع الكهرباء والغاز بسيدي بلعباس على وجه الخصوص.

يتضمن هذا البحث أربعة فصول:

الفصل الأول: تقديم البحث.

تطرق الباحث في هذا الفصل إلى تحديد البحث، وتضمن إشكاليته وفرضياته بالإضافة إلى أهميته، وأهدافه والتعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث، وختم الصعوبات التي واجهته.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي.

تطرق الباحث في هذا الفصل إلى أدبيات الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى:

تعريف الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، أنواع ومحددات الرضا الوظيفي، أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء واختتم هذا الفصل بملخص.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

في هذا الفصل تطرق الباحث إلى دراسة الإطار النظري لأداء العاملين من حيث مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، عناصر ومحددات الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. كما تطرق إلى تقييم الأداء من حيث تعريفه، أهدافه، أهميته بالإضافة إلى مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء، الشروط التي يجب توفرها في عملية تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء واختتم هذا الفصل بملخص.

الفصل الرابع: وصف الجانب التطبيقي.

تم تخصيص هذا الفصل لوصف الجانب التطبيقي الذي تعذر القيام به بسبب وباء كورونا كوفيد 19 حيث تطرق الباحث إلى وصف منهج الدراسة، الدراسة الإستطلاعية أهميتها، أهدافها بالإضافة إلى حدود الدراسة، والتعريف بالمؤسسة، دراسة الهيكل التنظيمي ووصف عينة الدراسة وأدائها والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وذكر سبب تعذر القيام بالدراسة الأساسية، واختتم الباحث هذه الدراسة بخاتمة.

إشكالية الدراسة:

يشهد الوقت الحالي تطورات هامة و سريعة في جميع المجالات التكنولوجية و التنظيمية والاقتصادية مما يصعب من مهمة المؤسسات في تحقيق التكيف مع هذه التغيرات والتطورات و الاستمرار في المنافسة مع المؤسسات الأخرى، لهذا أصبحت المؤسسات تسخر جميع الإمكانيات والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. و بما أن نجاح أي مؤسسة يرجع إلى مؤهلات وكفاءات مواردها البشرية التي تعتبر وقود المؤسسة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها أصبح من الضروري الاهتمام بهذا المورد من خلال تطويره وتحفيزه وتوفير الظروف المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي لديه من أجل رفع مستوى الأداء والمردودية وذلك يكون من خلال توفير بيئة عمل مناسبة أي مناخ تنظيمي ملائم للعمل وشغل الفرد لوظيفة تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وتلقيه أجر يتناسب مع المجهودات المبذولة.

يوجد دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع من بينها دراسة موسي هاجر 2016 حول أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة ميدانية بجامعة بسكرة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد والتعرف على مستوى الأداء السائد لديهم، هذا بالإضافة الى معرفة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في الأداء لدى العاملين. وخلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج من أهمها أن مستوى الرضا الوظيفي السائد في الكلية محل الدراسة جاء متوسطا كما كان مستوى الأداء لدى العاملين بنفس الكلية بمستوى متوسط وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على أداء العمال في كلية العلوم الاقتصادية.

دراسة شاطر شفيق (2010) حول " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل"، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها، ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع آثارها على الرضا الوظيفي، وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى إن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى، تليها المصادر المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري، ثم المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية، كذلك توصلت إلى أن الموارد البشرية تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، وقد جاء عامل ضعف الترقية في المرتبة الأولى.

دراسة يوسف حسن ادم بشير (2015) حول " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في كلية الإمارات للعلوم التكنولوجية" هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي

والوقوف على مسبباته، وأهم العوامل المؤثر على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة ، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء. دراسة زواق أحمد وعبد الحق بجاش بجامعة المسيلة هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط بولاية المسيلة، وكذا التحقق أو الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق بين الأساتذة في كل من الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز، وقد تم ذلك باستخدام عينة عشوائية قدر حجمها (75) أستاذا من أساتذة التعليم المتوسط تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وبعدها تم تطبيق مقياسين الأول لقياس الرضا الوظيفي، والثاني لقياس دافعية الإنجاز، وقد توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي في مستوى الدافعية للإنجاز لصالح الأساتذة مرتفعي الرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق بين الجنسين في كل من الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز .

لهذا ولما سبق فإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل أي كلما زاد حماس الفرد كلما بذل جهد أكثر في أدائه لعمله ومن هنا يتضح لنا أنه أصبح من الضروري معرفة العلاقة التي تجمع بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية وهذا هو موضوع هذه الدراسة التي سنتطرق من خلالها الى دراسة علاقة الرضا الوظيفي و أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسيدي بلعباس.

حيث تمت صياغة اشكالية البحث على النحو التالي:

هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية؟

الأسئلة الجزئية:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الوظيفة وأداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الأجر وأداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن علاقات العمل وأداء الموارد البشرية؟

فرضيات البحث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية من حيث متغير الرضا عن الوظيفة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية من حيث متغير الرضا عن الأجر.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية من حيث متغير عن الرضا عن علاقات العمل.

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تدرس العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات، و الذي يعتبر من اهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج الى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر.
- تطوير البحث العلمي والمساهمة في تزويد المكتبة بمراجع جديد في مجال البحث العلمي.
- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي، لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز ، كون هذه الدراسة الميدانية، نستطيع من خلالها ملاحظة مدى توفر أو غياب الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة.
- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة وأثره على فعالية الأداء.
- أيضا يمكن أن يستفيد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة من البيانات والتوصيات والاقتراحات الموثقة والصادقة المستمدة من الدراسة الميدانية مما يساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي والارتقاء بمستوى أداء العاملين و تحقيق الأهداف المنشودة.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- الربط بين الاسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية.
- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي ومحاولة إبراز العلاقة الموجودة بين أبعاد الرضا الوظيفي (الوظيفة،الأجر،علاقات العمل) وأداء الموارد البشرية.
- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز.
- إبراز قيمة وأهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في التحسين والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة.
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية..

التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث:

- الرضا الوظيفي:** هو شعور الفرد بالقبول والسعادة اتجاه وظيفته نتيجة إشباع حاجاته من خلال توفر مجموعة من الشروط في محيط عمله فمثلا يكون راض عن الأجر وعن وظيفته وعن علاقات العمل في تلك الوظيفة.
- الأداء الوظيفي:** هو الجهد المبذول من طرف العامل، حسب ما يتمتع به من كفاءات ومعارف لانجاز المهام الموكلة إليه على أكمل وجه.

الموارد البشرية: هي القوى البشرية والعناصر البشرية المتمثلة في الأفراد العاملين في المؤسسة.
تقييم الأداء: هو عبارة عن تقييم لأداء الفرد في عمله حسب معايير موضوعة سلفا من أجل الوقوف على المستوى الذي وصل إليه والعمل على تطويره وإصلاح الأخطاء إن كانت موجودة.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا عدة مشاكل وصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة كان السبب الرئيسي وراءها هو وباء كورونا (كوفيد19) سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) يمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالموضوع بسبب غلق المكاتب والحجر الصحي.

- عدم اتمام الجانب التطبيقي من المذكرة.

- الحالة النفسية التي نعيشها طيلة فترة هذا الوباء.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
للرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتمام كبير من طرف الباحثين في علم النفس العمل والتنظيم وعلم الاجتماع والإدارة وغيرها من العلوم الأخرى، لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها، وبما أن الموظف هو حجر الأساس في المنظمة الذي من خلاله تحقق المنظمة التطور والنجاح قام الباحثون بالعديد من البحوث والدراسات من أجل التعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم والسبب الرئيسي لدراسته هو تزويد الرؤساء بالآراء والأفكار من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة وذلك يكون من خلال توفير جو ملائم للعمل والعدالة والإنصاف والمساواة في المعاملة والأجور والحوافز، من أجل إشباع رغبات وحاجات الفرد التي تجعله راض عن عمله، وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى محدداته وأسباب الاهتمام به والنظريات التي تطرقت إليه.

تعريف الرضا الوظيفي:

يشار إلى الرضا الوظيفي في اللغة بأنه ضد السخط. وفي اللغة الإنجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة. وفي قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه.

كما ينظر إلى الرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد. (بهنسي، 2011، ص40)

يعتبر الرضا الوظيفي من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها، وبما أنه مرتبط بالعنصر البشري فهو يختلف في درجته من فرد لآخر، ولذلك سوف يتم التركيز على بعض المفاهيم التي تناولت هذا الموضوع فيما يلي:

يعرف **هوبك hoppock** الرضا الوظيفي بأنه: مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن وظيفتي.

ويعرف **فروم vroom** الرضا الوظيفي بأنه: شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.

وحسب **روبينز robbins** يعرف الرضا الوظيفي على أنه: الموقف العام للفرد نحو وظيفته أي أنه عبارة عن حالة عاطفية سارة ناتجة عن موقف الفرد الإيجابي نحو وظيفته.

ويرى كل من **ميدل ميست وهيت Middlemist, Hitt** أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين.

كما يعرف مركز البحوث بجامعة ميشيغن **Michigan** الرضا الوظيفي بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع. (أحمد، 2017، ص16)

أما **سترونج** فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل. (البارودي، 2015، ص38)

يقصد بالرضا الوظيفي تقبل العامل لظروف بيئة العمل من إشراف وزملاء وإدارة العمل وساعات العمل والأجر.

ويرى الباحث الدكتور سعيد محمد أن الرضا يقصد به حب العامل لعمله أو مهنته والحرص عليها بهدف إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وقدرته على الخلق والإبداع تجاه عمله. (عثمان، 2006، ص 26)

إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة.

والرضا عن العمل عن العمل ليس مطلقاً، إذ ليس هناك حد أعلى وحد أدنى له. إنما الرضا عن العمل أو عدم الرضا هي مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين. (شاويش، 2005، ص 110).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو حوصلة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو نتيجة لمدى الإشباع الذي يستمده من عمله، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة والمجتمع تتمثل فيما يلي:

بالنسبة للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

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

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن، وحاجاته غير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي.. الخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.

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

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة. (بشير، 2015)

بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في:

ارتفاع في مستوى الفعالية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.

ارتفاع في الانتاجية، فالرضا يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.

ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فكلما شعر الموظف بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة. (أحمد، 2017، ص20)

بالنسبة للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

من خلال ما تقدمنا بذكره نستخلص أن الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب أو الأدوات الإدارية، التي تحقق رضا وتعاون الموظفين مع الإدارة المتعلقة بانطباعات الموظفين عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم. (سهام، 2012، ص9)

نحن لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجه تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبير من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى أن يكون الفرد راضيا عن عمله.

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف وهو الذي يخطط وينفذ وهو الذي يتابع ويقوم وأي انحراف له على مستوى الأداء أو ومعايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ونظام الوظيفة يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفه الموظفين أهم الموارد التي تمتلكها منظمات العمل. (هاشم، 2017، ص88)

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

إن الرضا يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة، ولكن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي وهذه العوامل هي محاوله لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يتوجب على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعيه الرضا الوظيفي وهذه الدراسة تتم عن طريق المقابلات والمشاهدات و كذا الاستقصاءات ومن ثم فانه يوجد اختلاف بين العلماء الإداريون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي أو عوامله كل حسب وجهة نظره.

يمكننا تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها:

أولا:العوامل التنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بعمل المنظمة وتشمل:

الحوافز:وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضا والإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الأعمال المكلفين بها.

نمط الاشراف: معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين وان المعاملة اليومية للمشرف المباشر لهم لها تأثير كبير على رضاهم، حيث يرى Filippo أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

قيم وأهداف المنظمة : كلما شعر العامل بأنه يعمل من اجل أهداف ذات قيمه أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر لا يمكن إنكاره على الرضا الوظيفي.

ظروف العمل المادية: أثبت تجارب (التون مايو و هاوثورن) بان للمحيط المادي تأثير على سلوك العامل وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل.

التدوير الوظيفي: يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار أو بشكل منتظم من وظيفة لأخرى بغرض التدريب في أكثر الأحيان كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام الذي يقوم بها العامل في مجال عمله لأنها تؤدي إلى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

ثانيا: العوامل الذاتية: وهي العوامل التي تنبثق من شخصيه الفرد نفسه كحاجات الفرد، مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد، احترام الذات، ظروف العامل ومستواه الاجتماعي.(الكسواني،2018)

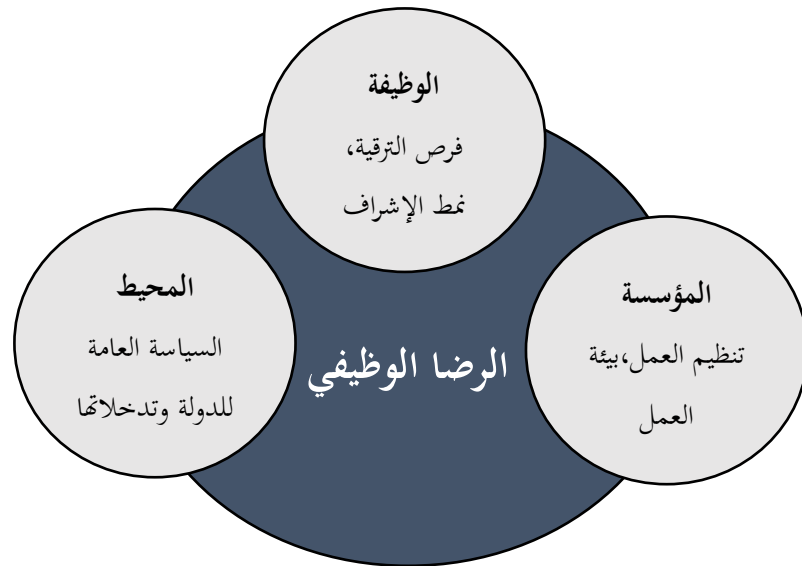
كما وضع Durieux نموذج للرضا الوظيفي:

يرى أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث عوامل رئيسيه تتوزع بدورها إلى عوامل فرعيه:

1) **الوظيفة:** ويقصد بها حدود السلطة والمسؤولية بحيث تتأثر هي الأخرى بأربعة متغيرات فرعيه:

- التطور المهني: ويعني بها التكوين والتدريب تطوير المهارات وخبرات العمال هي التي تتيح فرص الترقية.

- فرص الترقية: تطلع نحو النمو والترقية في العمل أو الوظيفة كما أكد Durieux أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلا ذلك كون طموحات الفرد وتوقعاته تتماشى مع منصب العمل إذ كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا.
- الاستقلالية: سياسة المؤسسة، نمط الإشراف والتوجيه، فرص المبادرة الشخصية، الإبداع و حرية المناورة كلها تؤثر في مستوى الرضا.
- التوفيق بين العمل والحياة الخاصة تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى الرضا.
- (2) المؤسسة: إن اللوائح التي تنظم العمل وتحدد المهام والمسؤوليات والظروف التي تحيط بالفرد وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على تغيير أنماط السلوك وتفاوت درجات الرضا والأداء لديهم.
- (3) المحيط: السياسة العامة للدولة وتدخلاتها تؤثر بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف. على هذا قسم تأثيرات المحيط إلى قسما يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط بأوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة ارتفاع معدلات الرسوم والضرائب التضخم وارتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك. (محمد، 2018، ص32)



الشكل رقم 01: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب Durieux

أنواع ومحددات الرضا الوظيفي:

أنواع الرضا الوظيفي:

ينقسم الرضا الوظيفي إلى قسمين رئيسيين:

الرضا العام: ويعرف بأنه الاتجاه العام للعامل نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلا بها.

الرضا النوعي (الجزئي): ويشير إلى رضا العامل عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المؤسسة، الأجر، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء، وتوفير معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (موسي، 2016)

محددات الرضا الوظيفي:

يتحقق الرضا المهني عبر عمليات متتابعة تتفاعل ضمن متغيرات ثلاثة تشكل الأصول الأساسية لمنشأ الاتجاه والرضا لدى العاملين وتمثل في العوامل الشخصية أو الذاتية العوامل التنظيمية العوامل البيئية. (بالرابع، 2014)

العوامل الذاتية:

- تتعلق بقدره العمال أنفسهم ومهاراتهم.
- تحديد مستوى الدافعية لدى العاملين و قوة التأثير في العمل بجانب دوافع العمال لديهم.
- ويتفاعل هذان التفاعلات مع بعضهم البعض.

العوامل التنظيمية:

وهي العوامل التي تتعلق بالتنظيم وما يسود هذا التنظيم من علاقات وظيفية تربط بين الوظيفة والموظف ومنها:
الرضا عن نظم العمل وأساليبه وإجراءاته.
الرضا عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
الرضا عن ظروف العمل وشروطه.
الرضا عن الوظيفة.

ما يؤديه الموظف من مسؤوليات ومن استقلاله في العمل. (الفيومي، 2008)

العوامل البيئية:

البيئة وتأثيرها النظمي على العاملين ومنها: الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله، واندماجه فيه. وكذلك الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) حيث أن تقارب الإطار البيئي والثقافي

للعاملين و ظروف نشأتهم لها اثر على التجاوب السلوكي والعاطفي لهم اتجاه العمل. كما أن تقدير المجتمع ونظرته وما يسود المجتمع ونظمه من القيم ذلك كله يعكس تأثيره الإيجابي أو السلبي على اندماج العاملين وتكاملهم مع العمل. (القريوتي، 1993)

أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

إن ارتفاع درجات الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبه غياب الموظفين.
إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية. مع ملاحظه أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به. (عمر، 2015، ص13)

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

نظرية (x-y) Mc Gregor:

وضع دوكلاس ماكريكر أنماط مثاليه حول مفهوم الإنسان وسلوكه. وكيف يتم تحريك هذا السلوك، إذ وصف احدهما بالافتراضات التي تقوم عليها نظرية (X). والآخر بالافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y).
نظرية (X): تقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات ومحددات السلوك الإنساني وهي أن الإنسان:

- سلبي ولا يحب العمل
- لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- يفضل أن يكون تابعا يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده.
- الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.

- نظرية (Y): إلى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى في تفسير بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:
- إن الأفراد لديهم القدرة الطبيعية على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات.
 - إن المسؤولية مغروسة في جوهره العاملين.
 - تنظر للعاملين على طبيعتهم كبشر وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.
 - الإنسان يطلب أن يكون قائدا وليس تابعا كما يسعى إلى تحقيق الذات.
 - رفضت الأساليب الاستبدادية في القيادة مادامت لا تتفق والطبيعة البشرية. (القريوتي، 1993، ص33)

نظرية العدالة والإنصاف: (Adams)

تركز هذه النظرية على التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وقيمه لذا فالرضا الوظيفي يتحدد في هذه النظرية من خلال إدراك الشخص لمخرجات عمله و إدراكه لعدالة هذه المخرجات وينتج عدم الرضا الوظيفي عند شعور العامل بعدم العدالة. هذه النظرية تؤكد على أهمية إحداث التوازن بين توقعات العاملين و توقعات المنظمة فشعور العامل بالعدالة أو انعدامها هو المحرك الرئيسي للشعور بالرضا الوظيفي. ومن أهم المآخذ على هذه النظرية أن هناك أفراد أكثر حساسية عن غيرهم لإدراك العدالة وعدم العدالة. (السميح، 2010، ص247)

نظرية الحاجات (ماسلو Maslow):

تقوم هذه النظرية على خمس مستويات من الحاجات وهذه الحاجات هي الحاجة الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمان والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى التقدير والاحترام وأخيرا الحاجة إلى إثبات الذات وتحقيقها. وتفترض هذه النظرية أن الحاجات الغير مشبعة تقود إلى نقص في مستوى الرضا الوظيفي. ومن أهم التحفظات على هذه النظرية أنها تتجاهل حاجات أخرى تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي ولم تظهر في السلم كما أنها تؤكد على أن حاجات الفرد ثابتة بينما حاجات الفرض متغيره كما أنها تقوم على افتراض أن حاجات معينة لا بد وأن تشبع بالكامل قبل أن تظهر الحاجة التي تليها في الأهمية. (السميح، 2010، ص246)

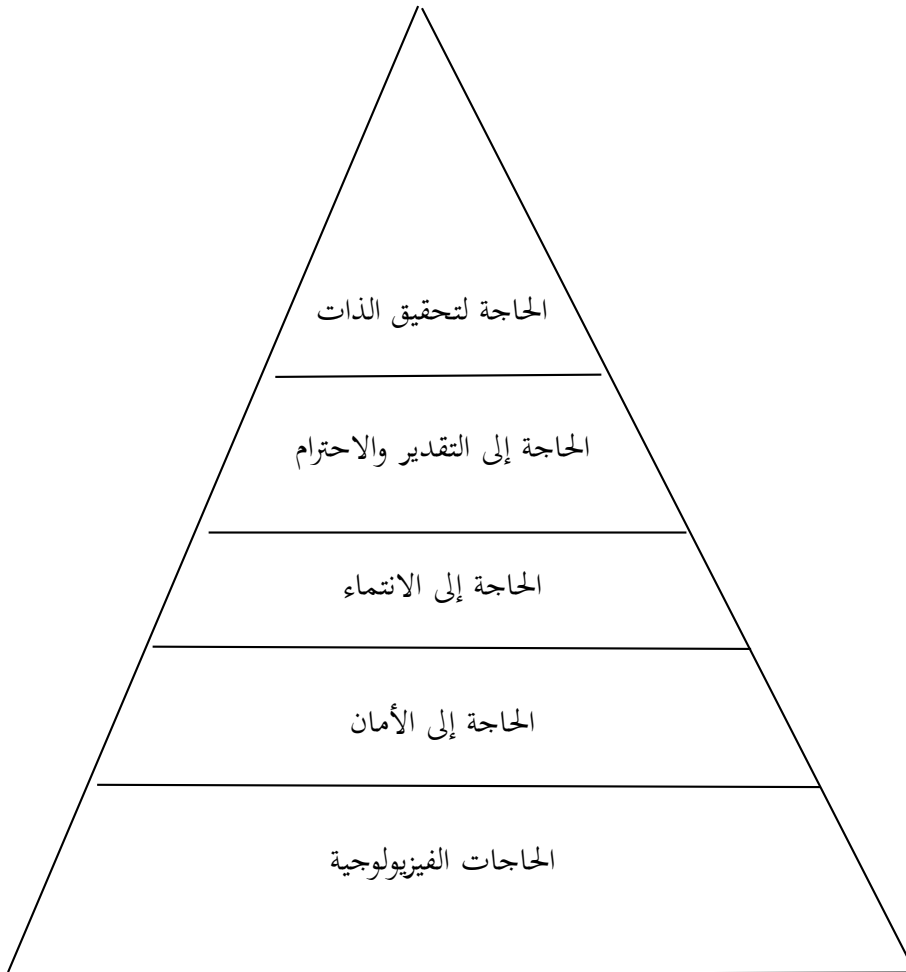
تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية العلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما يوجد دوافع أخرى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك العامل بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.

لقد قدم صاحب النظرية أبراهام ماسلو الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية تدرج حاجات العاملين الأساس فيها أن الحاجات المختلفة هي التي تحرك العامل، فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن العامل لا يعمل إلا إذا كان

راضيا، فالعاملين في محيط عملهم يتجهون للعمل لرغبه منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة، إذ يرى ماسو أن العاملين لديهم عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها وحسب درجه إلحاحها في سلم هرمي بدأ بالحاجات الفيزيولوجية مرورا بالحاجة إلى الأمن والصدقة، احترام النفس و أخيرا تحقيق الذات.(موسي،2016).

كما استند ماسلو في نظريته على ثلاث عناصر أساسية وهي:
مختلف الحاجات ذات التأثير في سلوك العاملين تأثيرها تولده الحاجات غير المشبعة أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.

حاجات العاملين ترتب وفقا لأهميتها ودرجه إشباعها، بدءا بالحاجات الأساسية كالطعام و الشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات. يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو. ويمكن شرح هذا الترتيب من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 02: التسلسل الهرمي للحاجات عند ماسلو

نظرية الحركة والوقت:

ركز فريديريك تايلر في العام 1991 على أهمية الحوافز المادية ، إذ أن العاملين كسالى ، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط ، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء، لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها ، وتنفيذها ، وأخيراً،دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال ، وهذه العملية كانت تسمى " دراسة الحركة والوقت.(بشير،2015،ص19)

نظرية العاملين (Herzberg):

استطاع فردريك هيرزبيرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدفعية: الرضا والاستياء وان العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء وفي ما يلي شرح لهذه النظرية:

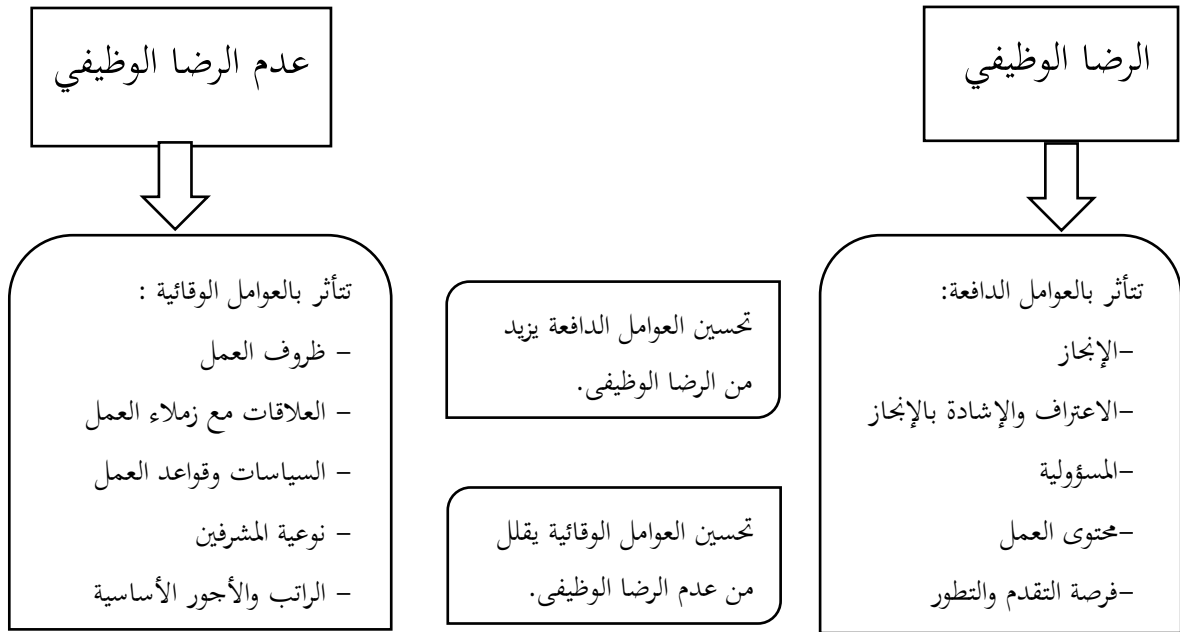
العوامل الدافعة:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوه دفع للسلوك . وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

العوامل الوقائية:

وهي التي يعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتحميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا. لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:

ظروف العمل المادية،العلاقات مع الرؤساء،العلاقات مع المرؤوسين،الإشراف، أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة. (هاشم،2017،ص90)



الشكل رقم 03: شرح نظرية هيرزبرغ

نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer):

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطورا لها والتي قدمها ألدرفر التي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع وهي:

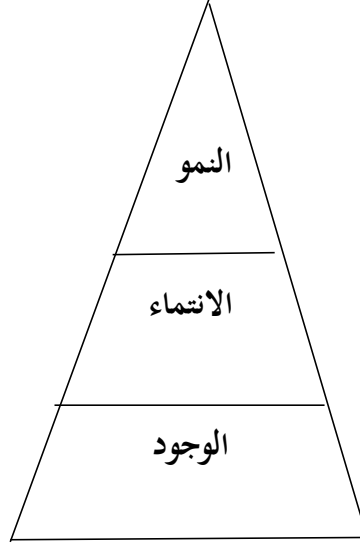
الحاجة للوجود: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمان عند ماسلو.

الحاجة للانتماء: وهي التي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

الحاجة للنمو: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

هنا تركز هذه النظرية على المؤسسة العمل بالحاجات الثلاث المذكورة سابقا وتطبيقها لمساعدته الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو وخلافا لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات الثلاثة في نفس الوقت كما ذكر بان أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة. (ميلود، 2012، ص15)



الشكل رقم 04: هرم الحاجات عند ألدرفر

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

يمكن القول أن الفكر الإداري في هذا المجال خلص بثلاث اتجاهات أساسية هي:

الاتجاه الأول يدعي أن الرضا المرتفع عن العمل يأتي إلى زيادة الأداء. والثاني يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا. أما الاتجاه الثالث فيرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة، التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين، و بالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الرضا والأداء في حد ذاتهما. (شاويش، 2005، ص112)

اقترح مايو وزملائه وجود علاقة بين أحد أبعاد الرضا المهني وهو رضا العامل على العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وإنتاجية العمل. وعلى الرغم من الفكرة القائلة أن العامل المنتج هو العامل السعيد واتسام هذه الفكرة بالمنطق إلا أن البحوث التي أجريت حول العلاقة بين هذه المتغيرين تمخضت عن نتائج مختلفة عن توقعاتنا المنطقية وعمما اقترحه مايو وزملائه فقد استخلصت بعض الدراسات أن الأداء المهني الجيد يقود إلى الرضا المهني. كما وضح بورتير و لاولر أن العلاقة بين الرضا المهني والأداء غير مباشرة فالأداء المهني الجيد يؤدي إلى الحصول على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب والترقية وحصول الفرد على إحساس بالتقدم. وإذا نظر الأفراد إلى عملية توزيع المكافآت على أنها عادلة سيؤدي إلى ظهور مشاعر الرضا المهني وسيؤدي ذلك بدوره إلى تحسين مستويات الأداء. ويصبح موضوع الرضا المهني والأداء في هذه الحالة مستقلين وبيعيان متصلين وذلك لان كل منهما يتأثر بما ينجم عن العمل من مكافآت. (حلمي، 1999، ص273)

يعتبر الرضا الوظيفي بمثابة محفز مهم وله تأثير كبير على سلوك الموظفين وضرورة مطلقة لتحقيق مستوى عالي من التقدم في الأداء للمؤسسة حيث يعتبر الموظفون الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي مهمين لأنهم أكثر التزاما بالمؤسسة ويحققون إنتاجية أعلى.

لقد وجدت الدراسات إن مواقف الموظفين ومشاعرهم اتجاه وظائفهم لها تأثير كبير على أدائهم وعلى سبيل المثال قد يعمل الموظف الذي يشعر بالرضا الوظيفي ساعات أكثر من الوقت المحدد للدوام أو يحاول تحقيق أهداف تنظيمية بشكل أكثر كفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى. في حين توصلت بعد الدراسات الأخرى والتي كانت تهدف إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء توصلت إلى بعض الأدلة على أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل قوي ببعض جوانب الأداء. (مليكة، 2020، ص50)

خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية تكون نتيجة إشباع الفرد لحاجاته ورغباته المتعلقة بعمله وهو من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها. لما له من أهمية كبيرة سواء بالنسبة للموظف أو للمؤسسة أو المجتمع فهو أداة أو وسيلة إدارية، التي تحقق رضا وتعاون الموظفين مع الإدارة من خلال الاهتمام بحاجات ورغبات العمال المتمثلة في الأجر، فرص الترقية، نمط الإشراف، ظروف العمل وغيرها. كما أن هناك عوامل ومحددات تؤثر فيه لهذا يجب أن تتوافق أهداف العمال مع أهداف المنظمة ، من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ومعالجة مشاكل العمال.

كما يمكننا الاستنتاج من النظريات التي قمنا بتناولها بأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على فهم حاجات ودوافع العاملين بها حيث أنه من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق الرضا الوظيفي للعمال والذي بدوره يؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:
الإطار النظري
للأداء الوظيفي

تمهيد:

العالم اليوم يعرف تطورات سريعة في جميع المجالات حيث أصبح التأقلم والتكيف مع التغيرات ضرورة لتحقيق البقاء والمنافسة، وهذا التكيف والتأقلم لا يكون إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها ومؤهلاتها بشكل يضمن القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات الجديدة. لهذا أخذ موضوع الأداء الوظيفي حيزا كبيرا من الدراسات في مجال علم النفس العمل والتنظيم وعلم الاجتماع والإدارة وغيرها من العلوم الأخرى.

وفي هذا الفصل سنتعرف أكثر على كل ما يتعلق بأداء الموظفين في المؤسسة، بدأ بمفهومه، أهميته، عناصره ومحدداته، والعوامل المؤثرة عليه بالإضافة إلى التطرق إلى تقييم الأداء مفهومه، أهدافه وأهميته، مراحل وطرقه وكل ما يخصه.

مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام ويقصد بأداء الفرد للعمل هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددته لقياس الأداء وتكون نتيجة التقييم ايجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير. (الفروخ، 2010، ص42)

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

وعرف اندرود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يحدث بتفاعل جهد وقدرة الموظف في المنظمة. (الحريري، 2015، ص278)

يعرف الأداء على أنه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة. (القحطاني، 2019، ص35)

يعرف كود (**good**) الأداء على انه الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته. أما ويلسون ويسترن (wilson and western) لقد عرف الأداء على انه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة. ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.

في حين يرى الخزامي بان الأداء بصفه عامه هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنيه ومعدلات محددة.

ويرى كاستك (**castka**) وآخرون بأن الأداء استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عمليه أداء المنظمة ككل. (الحراشنة، 2001، ص90).

والأداء هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.

وأشار(درة،2003) إلى انه تفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الانجاز ونتائج من ناحية أخرى. ويعرف العديلي(1995:499) الأداء بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل العملي ومسلك فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية، العملية، والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل. (الفروخ،2010،ص43)

مما سبق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو السلوك المبذول من طرف العامل للقيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات، من خلال جهد فكري أو جسمي، من أجل انجاز مهامه وتحقيق الأهداف في ظل بيئة عمل مناسبة، ويتم قياس هذا الأداء دوريا وفق معايير محددة، وتكون نتيجة التقييم ايجابية إذا تم تحقيق الأهداف المسطرة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كان هناك نقص أو تقصير راجع لعوامل مختلفة يجب دراستها من أجل دعم وزيادة فعالية وكفاءة العمال.

أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها.

و على ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاس لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة:

مرحلة الظهور، مرحله البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز، ثم مرحلة الريادة، و من ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحله أكثر تقدما، يتوقف على مستويات الأداء بها. (محمد،2019،ص119)

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحه جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعذب مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، المنظمة تكون أكثر استقلالاً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ويمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاس لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضا.(سامية،2014،ص45)

لا شك أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة لما له من علاقة بالفرد و بالمنظمة حيث أنه يعكس قدرات وكفاءات الأفراد العاملين وكذلك دوافع الرؤساء وقدراتهم التسييرية فالفرد يعتبر هو المورد الأساسي في المنظمة لدى وجب الاهتمام به وبدراسة أدائه من أجل تطوير قدراته وكفاءاته وتحقيق أهداف المنظمة.

عناصر و محددات الأداء:

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء منها ما يخضع لسيطرة الموظف ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن ابرز هذه العوامل ما يلي:

الموظف: ما يمتلك من معرفه ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعه فيها تحدي ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تشمل مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة لإدارية والهيكل التنظيمي. (القرالة، 2011، ص51)

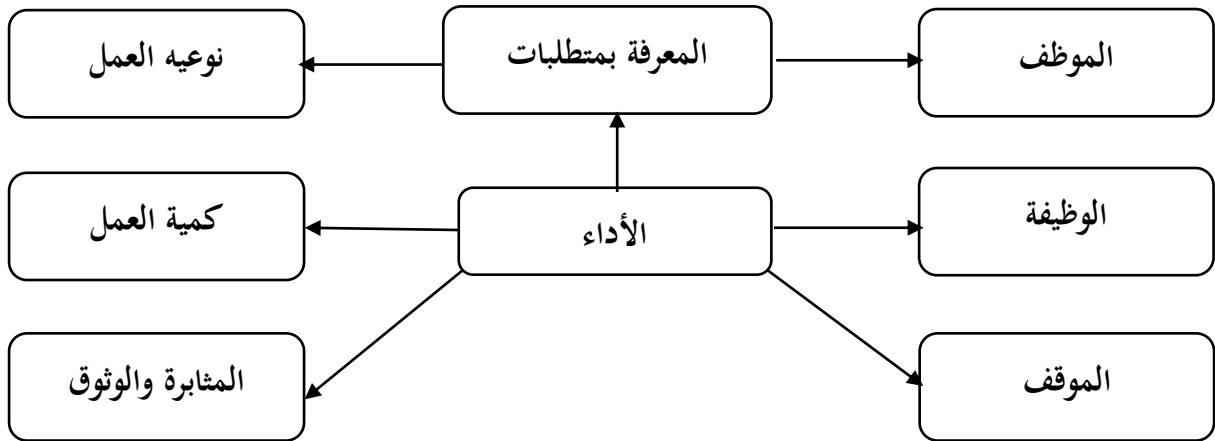
وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

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

نوعيه العمل: الإتقان والبراعة والتمكن الفني و القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

كميه العمل: و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في موعدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (الامين، 2016، ص46)



الشكل رقم 05 : شرح عناصر الأداء

محددات الأداء:

أما محددات الأداء تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي: **الدافعية الفردية**: بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكون الدافع قويا ضعيفا. **مناخ أو بيئة العمل**: يجب أن يتم تهيئه بيئة ومناخ العمل على كاهه المستويات (التنظيم. الإدارة. القسم) لتكون محفزه للفرد في أداء العمل.

القدرة على أداء العمل المعين: الفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له. (القرالة، 2011، ص51)

الأداء الوظيفي يتحدد من خلال محددات تتعلق بالفرد فالأداء يتأثر بدافعية الفرد للعمل فكلما كان الدافع قويا كلما كان الأداء جيدا وأيضا قدرات الفرد وكفاءاته فكلما كانت مناسبة للعمل كلما زادت قدرته على أدائه لعمله بكفاءة واحترافية، كما تأثر بيئة العمل على الأداء من خلال المناخ التنظيمي و الحوافز الموجودة وغيرها وتأثيرها يكون إما بالإيجاب أو بالسلب.

في حين يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاث عوامل وهي: **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه. **إدراك الدور(المهمة)**: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. (الأمين، 2016، ص47) هناك من يرى أن أداء الفرد يحدث نتيجة لتفاعل الدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي كما هو موضح في المعادلة التالية:

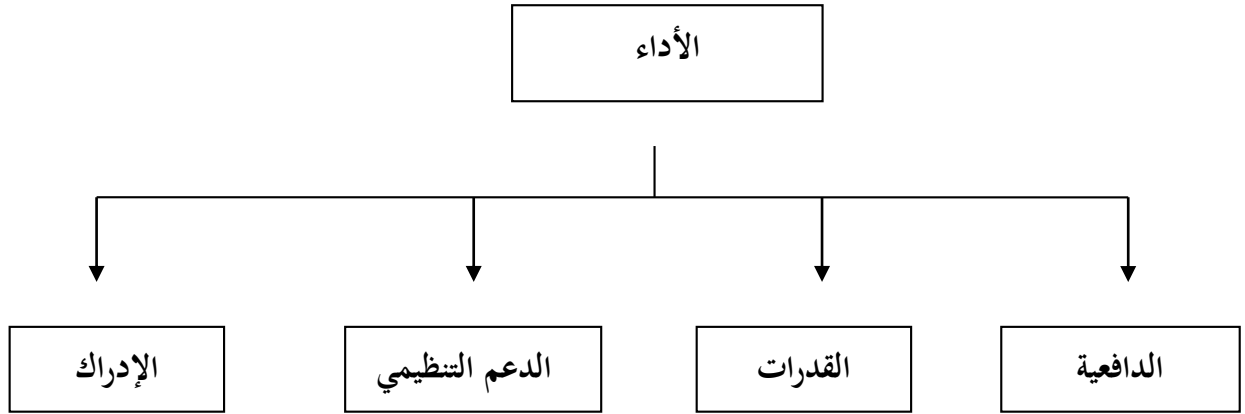
أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك.

الدافعية: تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى قوه الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

القدرات: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح.

الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.

الإدراك: هي العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات وهي عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد لترجمتها إلى سلوك معين. (محمد، 2019)



الشكل رقم 06 : محددات الأداء.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبه موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، كيف يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة. (البارودي، 2015، ص71)

اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معادلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى إعداد الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها

كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

التسيب الإداري: فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (الحريري، 2015، ص282)

كما يرى (الدحلة، 2001) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها:
التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح و تعميمها على الجميع؟

الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟ هل هناك عقبات بالدوافع تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟

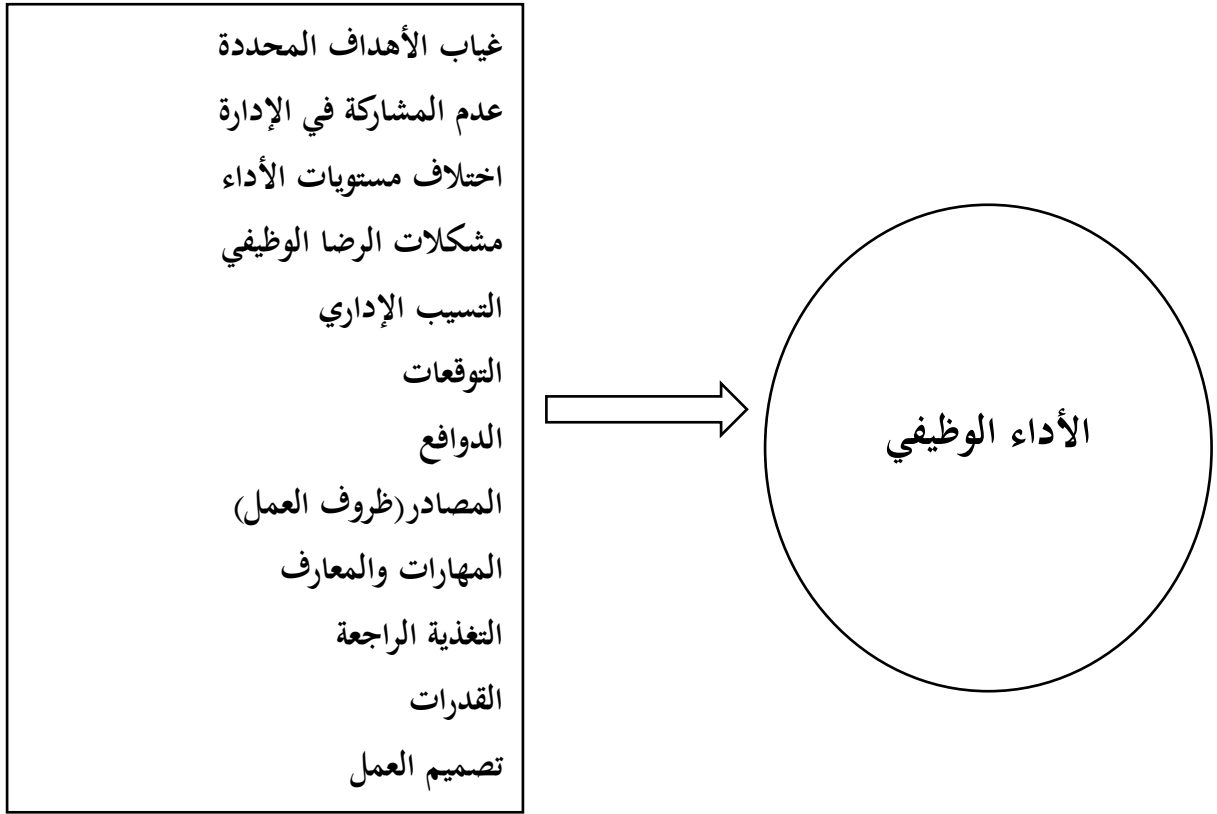
المصادر (ظروف العمل): هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

التغذية الراجعة: إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء.

القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية.

تصميم العمل: هل هناك أيه عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟ (القرالة، 2011، ص53)



الشكل رقم 07: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

تقييم الأداء:

تعريف تقييم الأداء:

بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل بمجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييماً مكتوباً على العاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة.

يعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه: الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل. (كافي، 2014، ص 225)

من الممكن تعريف تقييم الأداء ببساطه بأنه تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث ماذا كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى و أعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى. (بشير، 2013، ص 129)

ويعرف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

كما يعرف بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظه سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على ماذا نجحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم حاله وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.

ويعرف كذلك بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محدده من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر وفي المستقبل. (القرالة، 2011، ص54)

تقييم الأداء هو وسيلة لتقييم سلوك العاملين في مكان العمل وهو يشتمل على كل من جانبي الأداء الكمية والنوعية للعمال. وتقييم الأداء هو عملية تنطوي على التواصل مع العاملين وتبيان كيف يمكن لهم تنفيذ المهام الموكلة لهم و اقتراح خطة للتطوير.

إن تقييم الأداء هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف. (موسي، 2016، ص41).

ويعرف تقييم الاداء على انه عمليه يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقه منصفه وعادله لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنه ادائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به. (بشير، 2015، ص31)

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن تقييم الأداء هو عملية دورية لتقدير الأداء الوظيفي للموظف وإنتاجيته وذلك من خلال بعض المعايير الموضوعية سابقا والتي تتماشى مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة لتنمية وتطوير أداء الموظفين و تحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها.

أهداف تقييم الأداء:

انظمه تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهداف عديدة من أهمها مثلا ما اقترحه باركينسون:
العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.

تحديد الأفراد المحتمل ترقيةهم.

توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.

تحديد الاحتياجات التدريبية.

العمل على تحسين الأداء الحالي.

تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين على مستوى أدائهم.

المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي، المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
من البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة. وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل
غالبية نظم التقييم يرجع عادة إلى عدم تحديد أهدافها مسبقاً. (كافي، 2014، ص 227)
كما يرى حمزة الجبالي أنه يمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي
فيما يلي:

- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف في خضوع أداءه للتقييم.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة المواد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف
وتخطيط القوى العاملة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين. (الجبالي، 2006، ص 80)

أهمية عملية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية:** إن فعالية تقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية فالمنظمة
تعتمد مقياس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية
للقوة البشرية في السوق وهذا ما يسمح تقرير وتحديد السياسات التنظيمية.
- تطوير الأداء وتحسينه:** إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا للمنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى
الأفراد والعمل على استثمار جواهر القوة في مساهمهم الوظيفي وتطويره بشكل أفضل أو ممارسة سبل التطوير المناسبة
من خلال التدريب في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية:** تقييم الأداء يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء
الموظفين في المؤسسة إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي
يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة. (الأمين، 2016)
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** إن التقييم العادل للأداء من شأنه أن بين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي
للعامل ومدى دقته في العمل والمكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعكس
عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

انجاز عملياته النقل والترقية: يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين لمواقع أو مراكز وظيفية تتماشى مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء.

معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا للخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والإجراءات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة أيضا الضعف في المعدات والأجهزة والآلات.(دحدوح،2016) كما يمكن تقسيم أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاث مستويات وهي:

على مستوى المنظمة:

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

على مستوى المدراء:

دفع المدراء والمشرفين إلى تنمية مهارتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات .

أهميتها على مستوى العاملين :

تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وان جميع مجهوداته تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة. دفع العامل للعمل باجتهد وجدديه وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا. (رضوان،2012،ص59).

كما تمثل أهمية تحديد مستوى أداء العاملين ما يأتي:

تمثل احد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية يقاس من خلالها أداء المواد البشرية.

الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

رفع معنويات العاملين من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين والإدارة شعورهم بأن تحديد مستوى الأداء ما هو إلا لمعالجة مستوى الضعف لديهم.

شكل فرصه للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقيه وارتقاء في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية. (ميمي، 2019، ص265)

مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تتكون من أربع خطوات متسلسلة ومتتابعة وهي كالتالي:
-الاتفاق على تلك الأسس أو المعايير التي سوف ينسب إليها أو يقارن بها أداء العاملين عند الحكم عليها أو تقييم أدائها.

-القياس الفعلي لأداء العاملين باستخدام طريقه أو مقاييس التقييم الملائمة.
-المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية وتحديد الانحرافات سواء كانت موجبه أو سالبه.
-استخدام المعلومات المترتبة على المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري في الوفاء بأهداف تقييم الأداء سواء كانت هذه الأهداف إداريه مثل تقرير مدى الأحقية في الترقية أو العلاوة أو النقل أو حتى الفصل أو تنمية مثل تقديم معلومة للمرؤوس عن مستوى أدائه وبرامج التدريب والتنمية الإدارية اللازمة لتطوير هذا الأداء. (المغربي، 2013، ص130)

كما أن هناك من يرى أن عمليه تقييم الأداء تتكون من ستة خطوات متصلة مع بعضها البعض وهي:
تحديد معايير الأداء:

أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه و كيف سيتم تقييمه.

نقل توقعات الأداء للعاملين:

المقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤولية والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها.

قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد بطرق مثل الملاحظة، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية.

مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

مناقشه نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

من الضروري أن تكون هناك مناقشه لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين الأفراد و بين المقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العام وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أداءه.

الإجراءات التصحيحية:

تكون على نوعين الأول مباشر وسريع يتم فقط محاوله تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير تصحيح وقتي أما النوع الثاني البحث في أسباب عدم التطابق و كيفية حصول انحرافات وتحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وتصحيحه بأكثر عمق و عقلانية. (موسي، 2016).

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء وبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منهم فمثلا حدد كل من Gary Latham و Kenneth N.wexley الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:

استعراض المتطلبات القانونية.

إجراء تحليل الوظائف.

تطوير أداء التقييم.

اختيار الملاحظين (المقيمين).

تدريب الملاحظين.

قياس الأداء.

تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

وضع أهداف التقييم في وضوح النتائج.

منح الشناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء. (الأمين، 2016، ص65).

الشروط التي يجب توفرها في عملية تقييم الأداء:

أن تكون هناك معايير ثابتة للتقييم.

أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى يتم تطبيقها بجدارة.

أن تكون نماذج تقييم دقيقه وتحتوي على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها.

أن تكون عملية التقييم مفهومه للموظفين حسب مستوياتهم العلمية والعملية.

أنت توفر تعليمات واضحة ودقيقه في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء.

يستلزم تدريب المسؤولين المختصين على كيفية القيام بعملية التدريب. (سهام، 2012، ص94)

طرق تقييم الأداء:

الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

طريقه التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعه من الصفات، مثلا للتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظام في موعد العمل، وسرعه في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا انه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي. (بشير، 2015)

طريقة معايير العمل:

يستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم أداء الموظفين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية. ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولد يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل.

ومن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل المعايير العمل الإنتاج، أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلاً بالتطبيق فإنه ينبغي أن تأخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يواجهه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة. (سهام، 2012، ص101)

طريقة الترتيب:

وهي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء للعاملين حيث يقوم الشخص القائم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء ويتم هذا العمل بعد مقارنة أداء الفرد بالآخرين وعلى أساس تقييم الأداء الكلي له، ويمكن إعداد استمارة للحكم على أداء الفرد في ضوء الكفايات والمهارات وبعد التقييم يتم ترتيب الأفراد. (دحدوح، 2016، ص105)

طريقة القوائم:

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعه من الجمل توضع في قائمه معينه وهذه الجمل تعبر عن صفات معينه لمستوى أداء العامل، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تناسب مع مستوى أداء العمل، ويعاب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق. (بشير، 2015، ص34)

الطرق الحديثة:

طريقه الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحثة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

طريقه التقييم على أسس النتائج:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة في ما يلي: يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها.

يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعده المرؤوس، وتقديم النصح والتأكد من أن العمل وفقا للخطة المحددة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ.

عند انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجه المام المرؤوس بعمله وكذلك على درجه دافعه على العمل. (دحدوح، 2016)

طريقه الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، والملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

وتستخدم هذه الطريقة لغاية رئيسية هي تقوية علاقة المشرفين بالعاملين وتحسين مناخ العمل داخل المنظمة، وتعني هذه الطريقة اشتراك جميع العاملين من القمة إلى القاعدة.

طريقة الاختيار الإجباري:

وبموجب هذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات لخصائص كل صفة من صفات التقييم، منها عبارتين تمثلان صفات الأكثر انطباقاً على العامل مضاف إليه عبارتين أقل انطباقاً على العامل وبذلك يصبح مجموع عبارات كل خاصية في كل صفة أربع جمل أو عبارات. وعلى القائم بالتقييم أن يختار عبارة تنطبق على العامل و عبارة لا تنطبق على العامل لكل خاصية في كل صفة حتى يختار العبارة التي تصف فعلاً سلوك العامل. (سهام، 2012)

خلاصة:

و بالتالي الأداء الوظيفي هو السلوك المبذول من طرف العامل للقيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات، من خلال جهد فكري أو جسمي، من أجل انجاز مهامه وتحقيق الأهداف في ظل بيئة عمل مناسبة كما أنه يتحدد بمجموعة من المحددات كالدافعية والقدرة والدعم التنظيمي والإدراك بالإضافة إلى مجموعة من العوامل تؤثر عليه يختلف تصنيفها حسب كل باحث. كما أنه يتعلق بعملية أخرى لا يمكن أن ينفصل عنها وهي عملية تقييم الأداء حتى يتم تحسين وتطوير هذا الأداء، وأيضاً ليكون هناك عدل في القرارات الإدارية المتعلقة بالأجور، والترقية والحوافز التي تكون بناءً على نتائج تقييم الأداء وهذا حتى يحس الموظف بأنه هناك عدالة تنظيمية وهذا من العوامل الأساسية التي تحقق الرضا الوظيفي لديه.

الفصل الرابع

وصف الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد أن تطرقت إلى الجانب النظري وعرض المشكلة و ما يتعلق بها من متغيرات، وبسبب تعذر القيام بالجانب التطبيقي لأسباب تتعلق بوباء كورونا كوفيد 19، وبما أنه من الصعب إجراء الجانب الميداني في هذه الظروف حفاظا على سلامة الجميع، فعليه سنقوم بوصف الجانب التطبيقي.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث أن المنهج الوصفي هو أن يصف الباحث الوضع الذي توجد عليه الظاهرة او الموضوع محل الدراسة في الوقت الحاضر ، أي في فترة إجراء الدراسة.

الدراسة الإستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على ميدان الدراسة، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها بالإضافة إلى اختبار أداة الدراسة.

أهمية الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أهميتها في كونها تعطي لنا صورة واضحة عن الخطوات المنهجية المتبعة وكل ما يتعلق بالعينة وأدوات الدراسة المستخدمة وخصائصها السيكومترية.

أهداف ودواعي الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مكان إجراء الدراسة.
- تحديد وتنظيم أوقات إجراء الدراسة مع المشرف في المؤسسة.
- بناء أدوات الدراسة وتجريبها.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة القياس.

حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية:

تم إنجاز هذه الدراسة على مستوى شركة توزيع الكهرباء و الغاز مديرية التوزيع سيدي بلعباس.

الحدود الزمنية:

لقد تمت الدراسة الاستطلاعية خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2020/2019 ابتداء من 02 فيفري إلى غاية 16 فيفري.

التعريف بالمؤسسة:

لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز:

هي المتعامل الوطني الوحيد في الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية وقد مرة الشركة منذ إنشائها سنة 1947 بعدة تطورات وتغيرات كانت في كل مرة تحصل من أجل مواكبة التطلعات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية. أطلق عليها المستعمر الفرنسي اسم كهرباء وغاز (EGA) وبعد الاستقلال وبموجب المرسوم رقم 59-69 الجزائر سنة 1947

تحولت الى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ بغية إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مواكبة تطلعات التنمية الاقتصادية والصناعية في البلاد بعد الخروج من الحقبة الاستعمارية وفي سنة 1991 و بموجب المرسوم رقم 475-91 تحولت سونلغاز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC SONELGAZ وتدمج تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة أهم مهامها الخدمة العمومية والتي تقر بضرورة استقلالية التسيير الاقتصادي والتجاري لمنشآتها وفي نفس الإطار صدر المرسوم الرئاسي رقم 02-195 الذي ينص على أن هذه المنشأة العمومية تتحول إلى مؤسسة ذات أسم.

كل هذه التغيرات منحت المؤسسة إمكانية توسيع نشاطاتها من خارج الوطن حيث ساعدها التنظيم الهيكلي الذي يطبع أجهزتها من الصمود في وجه المتغيرات التي عصفت بالمؤسسات الوطنية وتماشيا مع التحولات السابقة عمدت المؤسسة إلى انتهاج طرق تنظيمية جديدة حيث أصبحت سنة 2004 مجمعا شركة قابضة حيث تم إعادة تعديلها في شكل شركات متفرعة.

أهم نشاطاتها الأساسية وهي:

- 1- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE
- 2- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- 3- مسير شبكة نقل الغاز GRTG
- 4- مسير شبكة التوزيع XD

هذه الأخيرة التي تمت هيكلتها سنة 2006 في أربع شركات فرعية:

- SDC شركة توزيع الوسط.
- SDE شركة توزيع الشرق.
- SDO شركة توزيع الغرب.

طبقا للمخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية تم إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة ب SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق و الوسط و الغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى.

حيث أنشأت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.
مديرية سيدي بلعباس هي من ضمن 19 مديرية تابعة لشركة التوزيع ينحصر نشاطها داخل الولاية حيث تضم 04 مقاطعات للكهرباء و 06 مقاطعات للغاز و 08 وكالات تجارية.

مهام المؤسسة:

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لها مجموعة من النشاطات:
- تمس مجال شراء الطاقوتين (الكهرباء و الغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي، متوسط، منخفض) و ضغط (عالي، متوسط، منخفض).
 - كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتكبيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول.
 - تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
 - تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية).
 - تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
 - في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة .

عدد عمال المؤسسة:

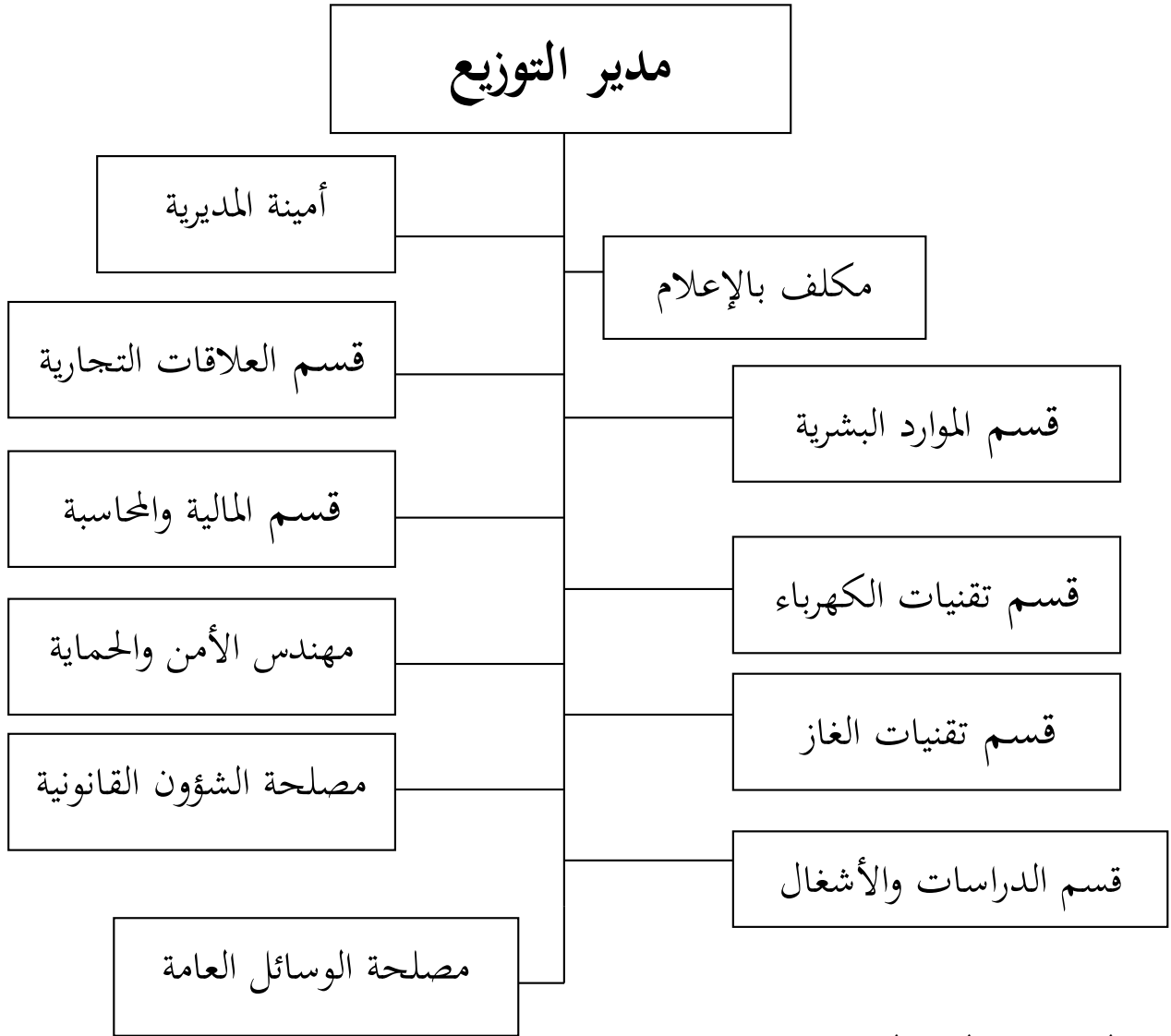
يبلغ عدد عمال المؤسسة 516 موزعة كالتالي:

147 ايطار.

197 عون تحكم.

172 عون تنفيذ.

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سيدي بلعباس



المصدر: إدارة الموارد البشرية.

دراسة الهيكل التنظيمي:

قسم دراسات و انجاز الأشغال: دور هذا القسم في دراسة المشاريع الكهربائية و الغازية التي تقوم المديرية بالأشرف عليها و من ذلك انجاز هذه الأشغال مع المؤسسات المقابلة المختصة و بمراقبة تقنيين و مهندسي القسم و يتكون هذا القسم من:

1) مصلحة دراسة و انجاز أشغال الكهرباء.

2) مصلحة دراسة و انجاز أشغال الغاز.

3) مصلحة تسيير الاستثمارات.

قسم تقنيات الكهرباء: يقوم هذا القسم بمختلف مصالحه بالإشراف على استغلال شبكة توزيع الكهرباء و صيانتها و العمل على تطويرها و القيام بعمليات انجاز الأعطاب و الحوادث و يتكون هذا القسم من:

1) مصلحة استغلال الكهرباء سيدي بلعباس.

2) مصلحة استغلال الكهرباء تلاغ.

3) مصلحة استغلال الكهرباء ابن باديس.

4) مصلحة استغلال الكهرباء سفيزف.

5) مصلحة صيانة شبكة الكهرباء.

6) مصلحة تطوير شبكة الكهرباء.

7) مصلحة التحكم عن بعد

قسم تقنيات الغاز: يقوم هذا القسم بمختلف مصالحه بالإشراف على استغلال شبكة توزيع الغاز و صيانتها و العمل على تطويرها و القيام بعمليات انجاز الأعطاب و الحوادث و يتكون هذا القسم من:

1) مصلحة استغلال الغاز سيدي بلعباس.

2) مصلحة استغلال الغاز تلاغ.

3) مصلحة استغلال الغاز ابن باديس.

4) مصلحة استغلال الغاز سفيزف.

5) مصلحة استغلال الغاز عين البرد.

6) مصلحة صيانة شبكة الغاز.

7) مصلحة تطوير شبكة الغاز.

قسم العلاقات التجارية : يقوم هذا القسم بالإشراف على كل العمليات التجارية للمؤسسة مثل: الفوترة، تحصيل الذمم و تقديم الخدمات التجارية للزبائن و يتكون هذا القسم من:

- 1) مصلحة الزبائن
- 2) مصلحة التنمية التجارية
- 3) الوكالة التجارية الريفية
- 4) الوكالة التجارية سيدي الجيلالي
- 5) الوكالة التجارية تلاغ
- 6) الوكالة التجارية الجنوبية
- 7) الوكالة التجارية ابن باديس
- 8) الوكالة التجارية سفينز
- 9) الوكالة التجارية عين البرد
- 10) الوكالة التجارية رأس الماء

قسم الموارد البشرية : يقوم هذا القسم بالإشراف على كل الأمور و العمليات المتعلقة بالمستخدمين مثل التوظيف، التكوين، الأجور و التأمين الاجتماعي و يتكون من مصطلحي:

- 1) مصلحة الإدارة .
- 2) مصلحة التكوين.

قسم المالية والمحاسبة : يقوم هذا القسم بمتابعة كل العمليات المالية للمؤسسة مثل : تسجيل الأجور، الضرائب، فواتير الموردين و مختلف الأعباء و التكاليف و تسديدها عن طريق مصلحة المالية، متابعة إيرادات الوكالات التجارية، متابعة العمليات ما بين الوحدات و ما بين المؤسسة و المديرية العامة بوهران، متابعة مصاريف و أعباء حظيرة السيارات والوقود، استثمارات المؤسسة بالإضافة إلى مراقبة رخص البرامج و إعداد التقارير الشهرية من خلال لوحة القيادة و يتكون من:

- 1) مصلحة المالية.
- 2) مصلحة الاستغلال و المحاسبة.
- 3) مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

قسم الدراسات والأشغال:

تقوم هذه المصلحة بتوفير كل الإمكانيات و الوسائل التي تعمل بها أقسام المؤسسة من المواد و اللوازم المستهلكة و النقل و الإيجار و صيانة المعدات و توفير الوسائل للحظيرة مثل الوقود و قطع الغيار.

أمانة المديرية:

تشرف على أمانة مكتب المدير و حفظ الأختام و كل ما يتعلق بشؤونه الخاصة وشؤونه التنظيمية مثل تحرير الوثائق للإمضاء و الفاكسات وتسيير البريد الوارد و الصادر.

مصلحة الشؤون القانونية: تشرف على كل الشؤون القضائية للمديرية و متابعة المنازعات على

مستوى المجالس و المحاكمات و مسك هذه الملفات و بالتنسيق مع محامي المؤسسة.

مهندس الأمن والحماية: تقوم هذه المصلحة بتوفير كل الإمكانيات و الوسائل التي تعمل بها أقسام المؤسسة من المواد و اللوازم المستهلكة و النقل و الإيجار و صيانة المعدات و توفير الوسائل للحظيرة مثل الوقود و قطع الغيار. **مكلف بالإعلام:** يشرف على الحملات التوعوية و التحسيسية حول مخاطر الكهرباء و الغاز و يقوم بتمثيل المؤسسة أمام وسائل الإعلام.

مكلف بالأمن الصناعي: يسهر على توفير كل الشروط و وسائل الأمن للعمال و الفرق التقنية من خلال حملات تحسيسية وتوفير وسائل العمل للفرق المختصة.

عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة من 60 عامل وعاملة إختيرت بطريقة عشوائية.

أدوات الدراسة الإستطلاعية:

الاستبيان:

إعتمد الباحث في دراسته على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة حيث قام ببناء استبيان إعتمادا على الجانب النظري والإطلاع على مجموعة من الاستبيانات القريبة من الموضوع وهو مرفق في قائمة الملاحق.

يتكون الاستبيان من أربعة أبعاد:

البعد الأول: يحتوي على 7 فقرات تقيس الرضا عن الوظيفة.

البعد الثاني: يحتوي على 7 فقرات تقيس الرضا عن الأجر.

البعد الثالث: يحتوي على 7 فقرات تقيس الرضا عن علاقات العمل.

البعد الرابع: يحتوي على 15 عبارة تقيس الأداء الوظيفي.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

صدق الأداة:

صدق المحكمين: بسبب وباء كورونا أصبح من الصعب الاتصال مع الأساتذة من أجل التحكيم حيث تم عرض الاستبيان على أستاذ واحد فقط من جامعة أخرى جامعة جيلالي اليابس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسيدي بلعاس.

أ/د. بن سيدي أحمد محند أويدير

بحيث طلب منه إبداء رأيه حول عبارات الاستبيان من حيث أنها مناسبة أو غير مناسبة ولقد استجاب الطالب لرأي السيد المحكم والتوجيهات المقدمة من خلال تعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات.

البعد الأول: تمت إعادة صياغة العبارات رقم 7،4،2

البعد الثاني: تمت إعادة صياغة العبارات رقم 14،13،10،08

البعد الثالث: تمت إعادة صياغة العبارات رقم 21،20،19

البعد الرابع: تمت إعادة صياغة العبارات رقم 24،23 كما تم حذف العبارات رقم 33،30،27

ثبات الأداة: تعذر حساب ثبات الاستبيان بسبب تعذر تطبيق الاستبيان في الدراسة الاستطلاعية.

الدراسة الأساسية:

بسبب الأوضاع الصحية والوباء العالمي كورونا تعذر علينا القيام بالدراسة الأساسية (الميدانية).

خاتمة

ختاماً ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة هو أن الرضا الوظيفي يحتل أهمية كبيرة في المنظمات أو المؤسسات لما له من علاقة وأثر كبير على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة أمام تحدي كبير، يتمثل في مدى استطاعتها في المحافظة على مواردها البشرية بإعتبارها المصدر الأساسي لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال حل المشاكل والتأقلم مع العراقيل التي تواجهها. وهذا يكون نتيجة الجهود التي تقوم بها إدارة المؤسسة من خلال توفير حاجات ورغبات العمال الذين يعتبرون حجر الأساس في المنظمة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي ويكون لديهم ولاء للمؤسسة.

نظراً للأهمية والمكانة الكبيرة التي يحتلها العنصر البشري في المنظمة، تسعى المنظمات إلى فهم دوافع وحاجات ورغبات العمال وكيفية التأثير عليهم وتعزيز الرغبة في النمو والتطور من خلال الأجر، الحوافز، الخدمات الإجتماعية والترقيات وغيرها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي التأثير على أدائهم الوظيفي، و تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم وطاقاتهم. فالرضا الوظيفي يعتبر دافع لإبراز العامل لكفاءته ومواهبه.

ومن خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى فكرة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز وأهمية هذه العلاقة ومدى تأثيرها على المنظمة لكن مع الأسف بسبب الوضع الصحي للبلاد لم نستطع اتمام الجانب التطبيقي والوصول إلى نتائج تدعم دراستنا.

قائمة المراجع

الكتب:

- الحرششة، حسين (2011). إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الفروخ، فايز عبد الرحمان (2010). التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- أحمد، ستي سيد (2017). دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر. عمان: دار من الحيط إلى الخليج.
- بهنسي، فايزة محمد رجب (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- القرالة، عصمت سليم (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد بن دليم (2019). بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. لندن: شركة بريطانية c-Kutub Ltd
- الحريري، محمد سرور (2015). علم النفس الإداري. دمشق: دار القلم للنشر والتوزيع.
- البارودي، منال أحمد (2015). القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البارودي، منال أحمد (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2013). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الجبالي، حمزة (2006). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- السميح، عبد المحسن بن محمد (2010). دراسات في الإدارة المدرسية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- القيروتي، محمد قاسم (1993). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- بالرابع، محمد (2014). الرضا عن العمل. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بشير. محمد الفاتح محمود (2013). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار النشر للجامعات.
- كافي، مصطفى يوسف (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عثمان، سعيد محمد (2006). دراسات في علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني للعامل. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

شاويش، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق.
 هاشم، عادل عبد الرازق (2017). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 محمد، مصطفى (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان: دار ابن النفيس.
 عمر، عصام عبد اللطيف (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب.
 حلمي، فارس (1999). المدخل إلى النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المذكرات:

الأمين، برياح محمد. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان: الجزائر.
 بشير، يوسف حسن ادم. (2015). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي. مذكرة تخرج ماستر في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا: السودان.
 دحدوح، مريم. (2016). دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية. مذكرة ماستر في الإعلام والاتصال. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي: الجزائر.
 سهام، بلخيري. (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية. مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير. المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج البويرة: الجزائر.
 سامية، زويش. (2014). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة. مذكرة تخرج ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية. جامعة أكلي محند أولحاج البويرة: الجزائر.

المجلات:

الفيومي، محمد عيسوي (2008). الاحتراق النفسي الأسباب و الوقاية. مجلة الفيصل. العدد 387. 71-81.
 الكسواني، سعادة (2018). العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الاعمال. مجلة رماح للبحوث والدراسات. العدد 26. 343-357.
 محمد، بوصلاح عبد اللطيف (2019). قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. مجلة دراسات اقتصادية. المجلد 20 (02). 113-134.
 ميمي، علا. (2019). نظام تقييم الاداء الوظيفي واثاره في اداء العاملين. مجله معهد علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. المجلد 22 (01). 256-286.

مليكة، شيخي (2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة التنظيم والعمل. المجلد 8 (3).

60-42

الملاحق

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأروطوفونيا

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

في إطار إنجاز مذكرة التخرج ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموارد البشرية لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بسيدي بلعباس". نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، مع مراعاة الموضوعية، علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتبقى في سرية تامة وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها.

تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير.

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

- د. قدور بن عباد هوارية

- بن الشيخ مهدي مروان

السنة الجامعية : 2019-2020

المحور الأول: متغير الرضا الوظيفي					
البعد الأول: الرضا عن الوظيفة					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
01	حققت أمني لأني تحصلت على هذه الوظيفة.				
02	وظيفتي تحقق لي كثيرا من الرضا نظرا لإثباتي قدراتي فيها.				
03	تناسب قدراتي مع وظيفتي.				
04	أستمتع كثيرا بوقتي وأنا أؤدي عملي.				
05	قررت البقاء في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني.				
06	سعادتي بوظيفتي جعلتني أكثر استقرارا/اطمئنانا مقارنة بزملائي.				
07	أجد فرصا عديدة لتنمية ذاتي في وظيفتي				
البعد الثاني: الرضا عن الأجر					
08	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع مستواي العلمي والمهني.				
09	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به.				
10	أحصل على المكافآت التي أعتقد أنني استحقها				
11	أحصل على راتي دوما في آجاله.				
12	يحقق لي الراتب الذي أحصل عليه احتياجا.				
13	لست مضطرا للقيام بعمل إضافي خارج الشركة لتلبية حاجاتي.				
14	لا أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى.				
البعد الثالث: الرضا عن علاقات العمل					
15	يسود جو العمل الصداقة والصرافة بين العمال				
16	يتم العمل بيني وبين زملائي وفق التعاون المتبادل.				
17	هناك انسجام وتفهم بيني وبين زملائي.				
18	يوجد تعاون بين الزملاء في حل المشكلات الفنية في العمل.				
19	أنا مطمئن على علاقتي مع الإدارة.				
20	علاقتي مع رئيسي تمتاز بالتفاهم والانسجام.				
21	رئيسي يتعامل معي وفق القواعد التنظيمية.				
المحور الثاني: الأداء الوظيفي					
22	استغل كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي لوظيفتي.				

					أقوم بكل المهام الإضافية التي أُكَلِّفُ بها	23
					أبذل مجهودا كبيرا في أداء عملي أداء صحيحا.	24
					رضائي عن وظيفتي يدفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.	25
					ألتزم بإنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المناسب.	26
					ألتزم بأوقات الدوام الرسمي دون غياب أو تأخير.	27
					أحرص على التقيد والالتزام بقواعد العمل.	28
					رئيسي يؤكد أنني أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	29
					أعالج مشاكل العمل اليومية الطارئة بنجاح.	30
					أطور معارفي ومهاراتي بشكل مستمر بهدف تحسين أدائي في وظيفتي.	31
					أتحمل المسؤوليات التي تسند إليّ.	32
					أعتمد على نفسي في أدائي لمهامي.	33