

الفصل الاول: الرضا الوظيفي

المبحث الاول : الرضا الوظيفي ومسبباته

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

الفصل الثاني : تقييم الاداء

المبحث الاول : ماهية قياس وتقييم اداء العاملين

المبحث الثاني : طرق تقييم الاداء

المبحث الثالث : مشاكل تقييم الاداء

الفصل الثالث : الضرائب

المبحث الاول : النشأة والتطور التاريخي

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي بالمؤسسة

الفصل الرابع : اجراء الدراسة الميدانية

المبحث الاول : اجراء الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليل البيانات الشخصية

المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة

المقدمة :-

هذا البحث عن الرضا الوظيفي واثره علي العاملين ويتضمن هذا الموضوع ، مشكلة البحث ، اهمية البحث ، الدراسات السابقة ، مجتمع البحث ، ومنهج البحث ، الفروض ، وادوات جمع البيانات .

اولاً : مشكلة البحث :-

المشكلة التي يتناولها هذا البحث محاولة التعرف علي تأثير الرضا الوظيفي للعاملين وتتمثل في اوضاعهم الوظيفية والخدمات التي تقدم لهم من قبل المؤسسة ، وكذلك كيفية ايجاد العوامل المحققة للرضا الوظيفي الي تأثير ذلك الاداء المحقق بواسطة العاملين ، ويتم صياغة مشكلة البحث في الاسئلة الآتية :

- ١- الي أي مدي يؤثر الرضا الوظيفي علي اداء العاملين ؟
- ٢- هل تمكن الاساليب المستخدمة للرضا تحقق الكفاءة الإنتاجية ؟
- ٣- ما هي المعوقات التي تحول رضا الفرد عن عمله ؟

ثانياً : اهمية البحث :-

تتبع اهمية البحث كم ان دراسة الرضا الوظيفي يعتبر من المجالات التي تحظى باهتمام العاملين في مجال ادارة المنظمات وذلك عن طريق الاهتمام بالعوامل التي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

ثالثاً : الدراسات السابقة :-

الدراسة الاولى : نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعلوم والتكنولوجيا بعام ٢٠٠٦م) وهذه الدراسة مقدمة من الباحث "احمد عثمان ابراهيم" لنيل درجة الماجستير منت كلية الدراسات التجارية.

الدراسة الثانية : اثر الرضا الوظيفي على كفاءة وفعالية المنشأة (وهذه الدراسة مقدمة من منصور هاشم احمد لعام ٢٠٠٧م) دراسة تطبيقية على محطة كهرباء برى استخدام المنهج التحليلي والوثائقي .

لقد اطلعنا على البحث من جامعة الشيخ عبدالله ابدري للعلوم والتكنولوجيا بعنوان :

الرضا الوظيفى ودوره فى تحسين مستوى الاداء

رابعاً : مجتمع البحث :-

المجال المكانى : العاملون بالضرائب

المجال الزمانى : ٢٠٠٩م - ٢٠١١م

المجال البشرى : مقابلات شخصية مع مديس الضرائب والعاملين بها

خامساً : الفروض :-

يسعى هذا البحث باختيار الفروض التالية :-

- ١- هنالك علاقة بين الرضا الوظيفى ومستوى الاداء للعاملين .
- ٢- يمكن الاساليب المستخدمة للرضا الوظيفى من تحقيق الكفاءة والانتاجية للافراد .
- ٣- هنالك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفى وضغوط العمل .

سادساً : ادوات جمع البيانات :-

الادوات المستخدمة بهذا البحث هى المصادر الثانوية والملاحظة والمصادر الاولية وكذلك المقابلة فضلا على الاستبانة كادة اساسية بجمع المعلومات من ميدان الدراسة .

اعداد الطالبات :

١- النعيمة ابو القاسم

٢- امنة الشيخ

٣- امانى عمر

٤- سعدية هاشم

اشراف الاستاذة :

اميرة العوض

المقدمة :-

ان العنصر البشرى ثروة عظيمة من الموارد الاقتصادية بالمؤسسات والاعمال بانه كثير دوايف العمل وتصل المؤسسات اهدافها المنشودة .

ونجد ان الفاقد منه لا يقدر بثمن ومن القرن الاخير قد ادخلت التكنولوجيا فى كثير من الاعمال لكن من صنع هذه التكنولوجيا ؟ ومن الذى يريدھا ؟ الا هو الانسان .

لذلك نجد ان جميع علماء كتاب العلوم الانسانية سلوكية ركزوا جل اهتمامهم على العنصر البشرى فى شتى مناحى الحياة و التى من بينها حياة الفرد العملية بالتالى خطة موضوع الرضا الوظيفى فى اهتمام الباحثين وممارسين الادارة واهتمام وعلم النفس والعلوم الاخرى . ذات العلاقة واطهرت الكثير من الدراسات والبحوث تحاول الاجابة على العديد من الاسئلة و خاصة المتعلقة بمدى الرضا الفرد عن عمله او عدم الرضا . وبما ان جميع مؤسسات القطاع الخاص هدفها الربحية وبالتالى بلا شك هى مخططة لداء متميز للفرد العامل مما يعكس ذلك على نتائج اعمالها .

عدم وصول الفرد العامل لما هو مطلوب منه من اداء وانحراف عن الاداء المتوقع منه سلبا او ايجابا هذا امر يقود الى معرفة اسباب هذا الانحراف . وذلك من خلال دراسة العناصر المحقق لرضا الوظيفى لدى الفرد متمثلا فى الاجر محتوى العمل ، درجة تنوع المهام ، مرونة ساعات العمل وغيرها من مسببات الرضا الوظيفى لدى الفرد والتى على اساسها يزود صانع القرار فى المنشا فى المعلومات عن العاملين والتى من خلالها يتخذ القرارات المناسبة لانها تؤثر على الفرد وبالتالى تؤثر على ادائه .

تتعدد البحوث والدراسات العلمية التى تعرضت بالرضا الوظيفى فهو موضوع لا بد من دراسته بين الحين والآخر . نظرا لاختلاف الطبيعة البشرية والتطورات الحاصلة فى عالمنا . لذلك يبقى موضوع الرضا الوظيفى محل بحث دائم ويعد هوبك

"hoppack" من اوائل الباحثين فى رجال الرضا عن العمل الوظيفى حيث يعرفه انه مجموعة من العوامل النفسية الوظيفية واطواع البيئة التى تجعل الموظف راضيا عن عمله وقد صور لوك "lock" وبورت " porter " على انه يمثل الفرق فى ادراك العلاقة بينما يتوقع الفرد الحصول على وظيفته وبين ما هو متحصل عليه بالفعل .

الفصل الاول

المبحث الاول

مفهوم الرضا الوظيفي ومسبباته

نعنى بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدي قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل وبصفة عامه يمكن القول بان الرضا الوظيفي يشكل جزئيات من عناصر الرضا التالية:

الرضا عن الاجر ومحلقاته .

الرضا عن علاقات العمل .

الرضا عن زملائ العمل .

الرضا عن الرؤساء .

الرضا عن المرؤسين .

الرضا عن اساليب الاشراف والتوجيه والقيادة .

الرضا عن طرق التحفيز واسسه ومعايير ه .

ماهو الرضا عن العمل :-

يقصد بالرضا عن العمل بصفة عامه السعادة التي تحقق عن طريق العمل وحيث ان السعادة يصحبها قياس لذلك يمكن القول ان الرضا عن العمل هي درجة اشباع حاجات الفرد علي العمل مجموعات العمل فعلى سبيل المثال اذا كانت الوظيفة المطلوب افراد لها وظيفة غير متراه في هذا الحالة !

وبالتالى لاتعمل الادارة الى تقليل درجة العمل وكما سبق القول هذه العوامل هي نوع العمل الامن التقدم في العمل فيها الاحب زملاء العمل المدير او القائد منافع لعامل ساعات وظروف العمل ومعظم هذه العوامل يمكن للادارة التحكم في الامن وساعات العمل وبالتالي يمكن للادارة ان تلعب دور هام في تعديل العوامل او بعضها من اجل رفع درجة الرضا للعاملين .

نلاحظ الذى يهتم بالعاملين او المرؤوسين يعمل علي زيادة درجة رضاهم ويعمل كذلك كلما كانت مجموعة لاعمل متاحا به ومتماسكة كلما عملت وكلما كانت الوظيفة متراه في الغالب يقدم ذلك فرصة عمل اكبر العلاقة بين الرضا الوظيفي عن العلاقة بين الرضا عن العمل والانتاجية ليست مؤكده بدرجة عالية ولكن في بعض الاحيان وجد الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى

معدل حضور للعمل اكثر واشترك اقل في أنشطة اتحادات العمال ويصبح العاملين اكثر رضا عن اشياء خارج العمل في أنشطة اتحادات العمال يؤدي الى معدل حضور للعمل اكثر واشترك اقل في أنشطة اتحادات العمال ويصبح العاملين اكثر رضا عن اشياء خارج العمل ايضا حتى اخر الدراسات التي قاست الارتباط بالعلاقة بين رضا العاملين في منظمة احدهما في شيكاغو ولاخرى في نيويورك وبين معدلات الحضور للعمل وبالقياس وجد انه في معظم عناصر الرضا المتمثلة في الاشراف كمية العمل نوع العمل ، المكافآت المادية ، مستقبل العمل ، اعتراف المنظمة بالعامل ، ان رضا العاملين في المنظمة في شيكاغو اكثر من رضا العامل وجود عواصف ثلجية في شيكاغو (مبدر للغياب) وجد ان معدل الحضور في عمال نيويورك عن العمل ويمكن القول ذلك انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل قلت نسبة الغياب وزادت درجة الرضا العاملين عن العمل عن الغياب او ان الحضور ليس اجبارى وربما السبب في ذلك الحضور للعمل يمثل سلوك معين .

علاقة الرضا عن العمل بالاداء :-

يمكن القول ان الفكر الادارى في هذا المجال في اثبات اتجاهات اهمية في هذا المجال الاتجاه الاول يدعي ان الرضا عن العمل المرتفع او معنويات المرتفعة يؤدي الى زيادة الأداء ويرى انه لا توجد علاقة معينة بين الرضا والاداء من الثالث فيرى ان الرضا هو نتيجة لربط الحصول علي المكافاة بضرورة القيام اداء معين وسوف نلقى الضوء بصورة مختصرة علي هذه الاتجاهات . الرضا بالاداء وهذا الاتجاه نتيجة لدراسات هو توازن في حين زاد الاهتمام بالعلاقات الانسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال المام لشكواهم وتشجيع المشاركة في الادارة وتقديم النصيحة اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل بافتراض ان ذلك يؤدي الى معنويات العاملين المرتفعة بدورها تؤدي الى زيادة الانتاجية لادخال بعض هذه العوامل في العمل وتم ذلك من خلال تقديم الارشادات للعاملين الجماعة بينهم استخدام الادارة والديمقراطية واستخدام الاتصالات المتبادلة بين الرئيس والمؤسسين . فظهرت الدراسة درجة الرضا عن العمل عن الاشراف نوع العمل اعتراف المنظمة كلما قل معدل الانضمام الى الاتحادات العمالية وقد اجريت دراسة اخرى اعطت نفس النتيجة وبذلك يمكن القول انه ربما الرضا عن العمل له علاقة بالانضمام الى الاتحادات العمال عن عدمه .

وفي بعض الدراسات ايضا وجد ان ارتفاع الرضا عن العمل ايجار خارج العمل ايضا فقد وجد ان الافراد الاكثر رضا عن العمل عادة اكثر رضاء عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك اكثر رضا عن الحياة بصفة عامة من اجل ذلك يمكن القول حتما انه في حالة عدم التاكيد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والانتاجية ولكن الرضاء العمل له تاثير علي

عناصر اخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشاكل الاجتماعية ويعكس بشكل او باخر علي انتاجية الفرد وكذلك يساعد علي المجتمع افضل ذا نظرة محببه مماثلة للحياة قياسا الرضا عن العمل توجد عدة معظمها معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا الوظيفي عن العمل قائمة الاسئلة المقابلات ، الملاحظة ووسائل قياسه من المعلومات الثانوية او الانتاجية فيوجد عدة قوائم اسئلة معيارية مثل قائمة لقياس الرضاء عن العمل وهي تحتوي علي اسئلة عن عوامل مثل العمل اساسات العمل ظروف العمل الترقية اتجاهات الادارة^١ .

حرية التعبير الاجر وكذلك يوجد بها اسئلة عن الرضاء عن العمل نفسه الاجر ، الترقية ، الاشراف وزملاء العمل وهناك قوائم اسئلة اخري تقريبا تحتوي علي اسئلة متشابهة وعن نفس العوامل التي تم ذكرها كما انه يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضاء العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية او غير رسمية ومهيكله او غير مهيكله وهي اكثر فعالية في معرفة الرضاء عن العاملين وخاصة اذا كان حجم المنظمة صغير كما انه ينتقب استنتاج درجة رضاء العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة ، والمنظمة مثل معدلات الغياب وحجم شكاوي العاملين عدد الحوادث اثناء التشغيل نسبة لانتاج ومستوي انتاجية العامل .

مسببات الرضاء عن العمل :-

يمكن تقسيم مسببات الرضاء عن العمل الى مجموعتين :

أ/ المسببات التنظيمية للرضاء :

- ١- نظام العوائد : مثل الحوافز المكافاة والترقيات ويشعر الفرد بالرضاء اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفق نظام محدد ليضمن توافرها بالقدر المناسب والشكل العادي .
- ٢- الاشراف : ان ادراك الفرد بمدى وجوده الاشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والامر هنا يعتمد علي ادراك الفرد وجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشئون المرؤوسين وعنايته لهم .
- ٣- سياسات المنظمة : وهي تشير الى وجود انظمة عمل ولوائح واجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التعريفات وتسلسلها بشكل سير العمل ولايسيغه .
- ٤- تصميم العمل : فيما يكون للعمل تصميم سيكون سمح بتنوع والمرونة هناك ضمان نسبي بالرضاء عن العمل .

١ مرجع سبق ذكره / ص ٢

٥- ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضاء العاملين عن عملهم ومن اهم هذه الظروف ماسمى الاضاءة والحرارة والتهوية وحجم المعتبر والتلفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها .

ب/ المسببات الشخصية للرضاء :-

اظهرت الدراسات الرضا عن العمل يتاثر بشخصية الفرد فهناك اناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب الى الرضاء والاشياء ومن اهمل المسببات مايلي :-

١- احترام الذات : كلما كان هنالك ميل لدي الافراد للاعتداء برايه واحترام ذاته والعلوم بقدرة كلما كان اقرب الى الرضاء عن العمل واشخاص الريف يشعرون بحيث في قدرتهم وعدم اعتداء بالذات فانهم عادة مايكونون غير راضيين عن العمل .

٢- تحمل الضغوط كلما كان الفرد قادرا علي تحمل الضغوط في العمل يشعرون بحس في قدرتهم او عدم اعتداء بالذات انهم عادة مايكونون غير راضين عن العمل .

٣- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية او وظيفة زاد رضاء الفرد عن عمله اما اذا قلت الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد .

٤- الرضاء العام عن الحياة : يميل الافراد السعداء في حياتهم عن نمط حياتهم العائلية والزوجية الاجتماعية^١ .

^١ حامد احمد بدر / السلوك التنظيمي / دار العلم للنشر / ص ١٥٥-١٦٥

المبحث الثاني

نظريات الرضا الوظيفي

تضمنت نظريات الرضا الوظيفي ما يلي :

نظريات الدوافع الشهيرة :-

ثمته تصنيفات مختلفة لنظريات الدافعية فحل بانث يعالج تلك النظريات من منظور خاص فبعضهم ينظر اليها من حيث المنهج الذي نستخدمه ومن ثم تقسيمها الي نظريات عقلانية استنتاجية ونظريات استقرارية ونظريات عملية تطبيقية وبعضهم ينظر اليها من حيث طبيعتها وتصنيفها الي نظريات ذات طبيعة ونظريات ديناميكية مستفيدة ومنهم من يأخذ الزمن عنصر من عناصر التميز فيقيمها أي نظريات ظهرت في الخمسينات والستينات منه ونظريات حديثة معاصرة والواقع ان هذه التصنيفات تصنيفات متداخلة فقد تري نظرية عملية مثلاً ظهرت في الخمسينات وأخري في السبعينات .

ان التصنيف الذي يأخذ به في هذا الفصل هو التصنيف الذي اخذ به عدد من العلماء السلوكيين المحدثين وهو تقسيم نظريات الدافعية الي نظريات تتعلق بمحتوي الدوافع ونظريات تتعلق بالعمليات في الدوافع وسنحاول في الصفحات القادمة ان نوضح خصائص كل من المنظورين للدوافع .

(تطور نظريات محتوى الدوافع وتطور نظريات عمليات الدوافع) .

ثم نتحدث ببعض التفصيل عن النظريات الشهيرة في كل المنظورين .

ان النظريات التي تقع في منظور محتوى الدوافع تركز علي العوامل المحددة التي تحرك سلوك الانسان ومن النظريات الشهيرة في هذا المنظور نظرية ابراهام مازلو في تدرج الحاجات ونظرية هرنبدج في العوامل الداخلية والعوامل الصحية ونظرية ماكلياند في الحاجات الثلاثة المكتبة اما النظريات التي يضمها منظور عمليات الدوافع فإنها تحاول ان تصف وتفسر عمليات كيف يبدأ الانسان سلوكاً ما ، وكيف يحافظ عليه عند المنظور نظرية نظرية فردا وزملائه في التوقعات ونظرية العدالة ونظرية تحديد الاهداف .

والجدول التالي سيقارن بين منظور محتوى الدوافع ومنظور عملية الدوافع من حيث الخصائص واشهر النظريات وامثلة توضيحية^١.

عناصر المقارنة	المنظور	الخصائص	أشهر	أمثلة
منظور / مستوى	الدوافع	الاهتمام بالعوامل التي تبدأ أو نشر سلوك	١ / نظرية تدني الحاجات	الدوافع قد تكون الحاجة الي نقود او الانجاز او المركز او ظروف العمل
منظور عمليات	الدوافع	الاهتمام ليس فقط بالعوامل التي تبدأ السلوك ايضاً بتوجيه والمحافظة عليه واتقانه تهتم كذلك بالعوامل التي تكرر سلوك مرغوب فيه	١ / نظرية التوقعات ٢ / نظرية التقرير ٣ / نظرية العدالة ٤ / نظرية تحديد الاهداف	الدوافع قد تكون توضيح مفهوم الفرد للجهد الذي يبذله في العمل او مكاناً سلوكه المعين

جدول مقارنة بين نظريات مستوى الدوافع ونظريات منظور عمليات الدوافع

اشهر نظريات محتوى الدوافع :-

تقع في هذا المنظور نظريات عدة ومن اشهرها النظريات التالية :-

١ / نظرية مازلو في تدرج الحاجات :-

راي عالم النفس ابراهام مازلو ان الناس يحرمون علي اشباع حاجات مدنية ترتيباً هرمياً في تكوينهم الجسمي والنفسي ويضع مازلو افتراضات اربعة تحكم مفاهيم النظريات وهي :

١ / اذا اشبعت حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك .

^١ مدحت مصطفى : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية (الاردن : الشركة العربية للنشر والتوزيع – ص ٢٢٩)

٢/ ان في كل انسان حاجات معقدة مترابطة .

٣/ ان الحاجات التي تحتل المراتب العليا من الهرم تؤثر علي سلوك الانسان .

٤/ تفرق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا .

لقد تناول كثير من الابحاث نظرية مازلو بالتحليل ورأي بعضهم ان ثمة صعوبات فكرية ومنهجية تحيط بها ومنها الصعوبات التالية^١ :-

١/ ليس ثمة دليل مادي ملموس يدعم ما ذهب اليه مازلو من وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً .

٢/ هنالك نتائج او اعمال قد تشبع اكثر من حاجة وليس حاجة واحدة فقط فزيادة في راتب عامل مثلاً قد تشبع حاجة ماسة اساسية لديه وقد تشعره بالامان وتقدير الذات كذلك .

٣/ ثمة فروق فردية بين الافراد لم يأخذها مازلو مبيين الا عندما عرض نظريته فهناك افراد تكون الحاجة الي الامان لديهم اقوي من حاجتهم الي السكن مثلاً وتظل هذه الحاجة قوية عندهم رغم نيلهم الامتيازات ما يشبعها لديهم ولا شك ان العمر و طبيعة الوظيفة والجنس (ذكر ام انثي) وحجم المؤسسة والخلفية الثقافية تلعب دوراً في ابراز الفروق الفردية في اشباع الافراد لحاجاتهم .

ورغم هذه الافتراضات فإن نظرية مازلو تظل بسيطة وتصلح الي حد ما لتغير ظاهرة الدافعية تجديدها الحاجات التي تحرك السلوك الانساني .

كذلك فإن هذه النظرية تضم نوعاً من العلاقة بين اشباع الحاجة والدافعية والحاجات غير المشسلك و اذا ما تساوت حاجيات في قوتها فإنه يجب اشباع الحاجات الاولية اولاً ونظراً لبساطتها وقدراتها النسبية علي تغيير الدوافع ، فإنها نظرية مقبولة لدي كثير من علماء النفس .

٢/ نظرية فردريك هوزبرج في العوامل الدافعية والعوامل الصحية :-

لقد قدم فردريك هوزبرج وزملاؤه نظرية من الدوافع عام ١٩٥٩م ومنذ ذلك التاريخ ونظرية موضح اتمام كثير من الباحثين والموردين قبل ظهور نظرية كان الرأي الشائع النظر الي الرضا الوظيفي باعتباره اذا بعد واحد فقط فكان اللجان ينظرون الي ان الرضا الوظيفي يقع علي طرف

^١ نبيل الحسين – ادارة الافراد والعلاقات الانسانية الاردن الشركة العربية للنشر والتوزيع ص ٢٢٧

تصرفات مرؤسه في الفترات الاخيرة مثل الرضا وقد لا يتركز الاعمال الطبيعية او البيئة للمرؤسين طول السنة .

٥/ التحيزات الشخصية للرؤساء :-

تتأثر عملية الرضا بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فجعل الرئيس الي مرؤس معين يؤثر تأثير ملحوظ علي التقديرات .

٦/ الاتجاه نحو اعطاء تقديرات متوسطة قد يفصل القائم بالتصميم الاختلاف والتباين في اداء الافراد وسلوكهم في العمل ويعجز الي اعطاء تقديرات متوسطة لا هي العالية او المنخفضة وقد نشأة هذه الظاهرة ليس عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة لكن مرؤوس او لعدم توافر الوقت الكافي للقيام لعملية الرضا او لعدم رغبة في ان يظهر العاملين متفوقين وغير متفوقين حتي لا بد متي او نقل بعض العاملين تحت رئاسة .

ويمكن القول ان العوامل التي تؤثر علي درجة الرضا العامل عن العمل وبعض شخص مثل التسليم .

هنالك نماذج ونظريات تحدثت عن مختلف عناصر الرضا الوظيفي منها :

هنالك بعض النماذج والنظريات متمثلة في الآتي :-

اولاً : نموذج هيزبيرج ذو العاملين : هذا النموذج والذي يحتوي علي مجموعتين من العوامل تتعلق احدهما بعوامل الرضا وتتعلق اخري بعوامل عدم الرضا ، قام بتطويره العالم hevzberg 1957 بعد دراسة اجراها عن مصادر الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدي مجموعة من المحاسبين والمهندسين وكما علق vroom 1664 فإن الاساليب التي التي اتبعها الباحث ليس ترابطية (أي لا توضح العلاقة الترابطية بين الرضا و الانتاجية) كما انها لا تقوم علي المنهج التجريبيوقد قامت الدراسة علي افتراض ان المبحوثين لديهم القدرة والدافعية لابلاغ بدقة عن الظروف التي جعلتهم يشعرون بالرضا او بعدم الرضا في وظائفهم وبناء علي ذلك فقد طلب من هؤلاء المبحوثين ابلاغ الاشخاص الذين اجرؤا معهم المقابلات عن الاوقات التي كان لديهم فيها احساس سلبي بصورة مسيطرة عليهم وكما علق هيزبيرج فإن المدلولات الرئيسية لهذا البحث تتمثل في ان رغبات العاملين تنقسم الي مجموعتين :

١/ احدي هاتين المجموعتين تتمحور حول حاجة الفرد للتطور في وظيفة كمصدر للنمو الشخصي .

٢/ المجموعة الثانية فهي تعمل كقاعدة اساسية تقوم عليها المجموعة الاولى وتعمل بامور مثل المعاملة العادلة في المكافات ، اسلوب الاشراف ، ظروف العمل والممارسات الادارية .

ثانياً : نظرية (الحاجات الاساسية لماسلو) :

ان عوامل الاستمرار في العمل غالباً ترتبط بالبنية الخارجية عن نطاق العمل وتتضمن هذه البنية سياسة الشركة وظروف العمل كما تتضمن ايضاً العلاقات مع الآخرين وتعتبر عوامل المحافظة علي الاستمرار غالباً متمركزة حول البيئة فهي ترتبط غالباً بقرينة العمل او سياغ العمل .

وهذا الفرق بين محتوى العمل وسياغ العمل هو فرق له دلالاته يوضح ان الفرد مدفوع اساساً وبقوة من خلال سلوكه الذاتي^١ .

عندما نقارن نماذج ماسلو هيزبيرج للدافعية نجد ان كل منها يؤكد نفس مجموعة العلاقات كما يوضح الشكل (٢/١) ويركز ماسلو علي الحاجات الانسانية لسيكولوجية الشخص في العمل او الحياة عموماً ويركز هيزبيرج علي الشخص من حيث ظروف تأثير ظروف العمل علي حاجته الاساسية .

ان نموذج هيزبيرج للدافعية / المحافظة علي الاستمرار يحاول ان يوضح بصفة عامة ان العاملين في مجال الادارة النواحي الفنية قد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعي / الاقتصادي في المجتمع الحديث بحيث اصبحت الحاجتان العالميتان من التنظيم الهرمي لاسبقية الحاجات أي التقرير والمكانة وتحقيق الذات هما اساساً القوة الدافعة لهؤلاء الافراد بينما يري ان الثلاثة مستويات الادني للحاجات في التنظيم الهرمي اصبحت اقل تأثيراً حتي انها بدأت تفقد قدرتها كقوة دافعة للعمل .

وامكن القول بان العمال في الدول النامية يرشحون بعض عناصر الاستمرار كمتغيرات للدافع ونظراً لانه حقه قدرأ ضئيلاً من التقدم الاجتماعي والاقتصادي ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (٢/١) .

^١ سيد عبدالحميد موسي – العلوم السلوكية في مجال ادارة الانتاج- ط٢ القاهرة : دار التضامن للطباعة والنشر ١٩٨٤م – ص ١٤٠-١٤٢

شكل (٢/١) : المقارنة بين نموذجي ماسلو و هيزبيرج

نموذج ماسلو

نموذج هيزبيرج للدافعية

لاسبقية الحاجات

للدافعية والمحافظة علي الاستمرار

تحقيق الذات
التقدير و المكانة
الانتماء والنشاط الاجتماعي
الامن والسلامة
الحاجات الفيسولوجية

العمل ذاته – المسؤولية – الانجاز – امكانية النمو
التقدم – المكانة – الاعتراف والتقدير
العلاقات الشخصية – الاشراف الرفاق - المرؤسين – الاشراف الفنى
سياسة الشركة – الادارة – الامن المهني
العمل – الاجر – الحياة الشخصية

المبحث الثالث

العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي

وليكن القول ان العوامل التي تؤثر علي درجة رضا العامل عن العمل بعض شخص مثل السن ، مستوي التعليم ، اهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوي الاداري للوظيفة وهناك عوامل آخري متعلقة بظروف العمل مثل نوع العمل ، الامن - التقدم في العمل المنظمة الاجر ، زملاء العمل ، المدير (الرئيس) منافع يحصل عليها ، وساعات العمل وظروف العمل وهناك بعض العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي .

تأثير العوامل الشخصية علي الرضا في العمل :-

لقد وجد من بعض الدراسات انه يوجد علاقات ارتباط ايجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل فكلما زادت سن العامل زادت درجة رضائه عن العمل وربما السبب في ذلك ان طموحات العامل في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقبلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمر ويترتب علي ذلك قلة رضائه فيما مع كبر السن يصبح الفرد اكثر واقعية وتخص طموحاته وبالتالي غالباً ما تتوافق بدرجة كبيرة الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته ويترتب علي ذلك زيادة رضا العامل ، اما بالنسبة لتأثير درجة التعلم علي الرضا عن العمل فإن يفرض تساوي العوامل الآخري فإنه وجد في بعض الابحاث ان العامل الاكثر تعليماً اول رضا عن العمل من العامل الاقل تعليماً وربما يرجع ذلك الي ان طموحات الفرد الاكثر تعليماً تكون مرتفعة ادارياً ما قد لا يجده في عمله وبالتالي تقل درجة رضائهم لاقل تعليماً وبشكل عام عندها تتساوي العوامل الاخري وجد ان العاملين في مناصب ادارية يضمن رضائهم اقل من العاملين لاقل في المستوي الاداري بذلك كلما كان العمل هو مركز حياة العاملين كلما كان درجة رضا هذا العامل عند العمل اكثر من العامل الذي يصير مركز حياته في اشياء خارج العمل ويلاحظ انه يصعب علي الادارة التحكم في العوامل الشخصية حتي يمكن تعديل درجة الرضا بدرجة كبيرة ولكن يمكن ان يستفيد منها عند الاختبار كأن توابع هذا السلوك او يكون رغبة في تكرار الحضور للعمل لأن حضوره تبعية اصوله علي تابع ايجابي ومكونة سعيد في جو العمل اما اذا كان العامل غير سعيد او غير راضي عن العمل وبالتالي فحضوره للعمل يتبعه مواهب سلبية و بالتالي يحاول ان لا يكرر السلوك كثيراً وذلك عن طريق عدم الحضور للعمل او زيادة معدل الغياب .

وه دراسة اخري علي ١٥٥٥ من العاملين في ٢٥٠ منظمة ثم قياس رجة رضائهم عن العمل وذلك قبل انضمامهم الي اتحادات العمال ثم عرض علي هؤلاء العمال حرية الانضمام الي اتحادات العمال ام لاب الرضا لاداء لقد افترض لاتجاه الاول ان العامل السعيد هو العامل الاكثر انتاجية^١.

ا وان زيادة سعادة الفرد سوف تؤدي الي زيادة انتاجية ولقد وجد من الابحاث العديدة التي تمت انه في بعض الاحيان هذه العلاقة موجودة وضحية وفي بعض الاحيان وجد انه يمكن ان يكون العاملين في درجة رضا عالية ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة الي زيادة استنتاجهم واحياناً يمكن زيادة الانتاجية بالضغط او استخدام الاسلوب الدكتاتوري في القيادة وبذلك يكون الاداء مرتفع مع وجود حالة عدم الرضا .

الاداء : الرضا او هذا الاتجاه يؤدي ان الرضا نتيجة للاداء الذي تسبقه مؤكد او عوارض ايجابية حيث انه اذا اتهم العامل ان حصوله علي عناصر الرضا مثل القيام بذلك الاداء حتي يحصل علي عواقبه التي بدورها تحقق رضا العامل من عمله ومن مؤيدي هذا الاتجاه (فلنترروم) في نظرية التوقيع التي سبق شرحها في الثاني (الدوافع) وكذلك يعبر (بورتر لورد) من مؤيدي هذا الاتجاه ايضاً .

(فروم) العامل علي عواقب ادائه مثل الاجر ترقية اعتدائي بضرورة قيام العامل اداء معين ويعني ان يكون توقعه مرتفع بأن ادائه يترتب عليه حصول علي مكافآت كانت هذه المكافأة ذات اهمية للعامل او ذات تحقق كلما حاول العامل تحقق بذلك المستوي من الاداء وبذلك هو المسبب في الرضا ولذلك يجب ان يري رجال الادارة عند وضع الاهداف قصيرة وبين انه يوجد ثلاث اتجاهات لدراسة اثر الرضا علي الاداء الاتجاه الثاني لا يري هذه العلاقة انه ارتفاع العاملين يؤدي الي زيادة الانتاجية والاتجاه الثاني لا يري هذه العلاقة أي انه لا توجد علاقة ارتباط معينة بين الرضا علي الاداء الاتجاه الاول يري انه ارتفاع العاملين يؤدي الي زيادة الانتاجية والاتجاه الثاني لا يري هذه العلاقة أي انه لا توجد علاقة ارتباط معينة بين الرضا والانتاجية والاتجاه الثالث يري ان الرضا هو تشبيه الاداء فاعلية بشكل عادل .

صعوبات العاملين ودرجة رضائهم فكما رضائهم ارتفع الابد كلما زادت درجة رضاء العاملين وعلي العموم اهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تحقق من مجتمع سعي الاخر فقد يزداد تأثير عامل دون الاخر علي الرضا عن العمل في مجتمع سعي العامل الأخرى يكون له تأثير علي

^١ مدحت مصطفي / مرجع سبق ذكره

الرضا اكثر في مجتمع اخري وفي دراسة الحوالي ٥٧٠٠ عامل امريكي وقياسي درجة رضائهم عن العمل في الفترة خلال ١٩٤٥-١٩٧٥ وجد ان عوامل الرضا في نظر العاملين تأخذ هذا الترتيب حسب الاولويات الامن لا علي عامل في الاهمية نوع العمل التقدم في العمل مركز المنظمة الاجر زملاء العمل المترفين المنافع التي يحصل عليها العامل ساعات العمل ظروف العمل هذا الترتيب عام وقد يختلف بالنسبة للأفراد او حسب الجنس فوجد ان الامن يأتي في المرتبة الاداء بالنسبة للرجال وبالنسبة للنساء بينما طبيعة العمل او نوعه يأتي في المرتبة الاولى بالنسبة للنساء ان تستخدم أي طريقة عن طرق قياس الرضا عن العمل التي سبق شرحها بمعرفة تأثير كل عامل رضا العاملين ومحاول تعين وضع الرضا اذا راق الادارة ذلك .

وعلي العموم وجد ان الرضا عن العمل يعمل علي زيادة معدلات الحضور ويعمل علي زيادة رضاء العامل علي اشياء خارج العمل ويمكن قياس درجة الرضا باستخدام قوائم اسئلة او المقابلة أي الاعتماد علي بيانات ثانوية متاحة في المنظمة وان العوامل التي تؤثر علي رضا العاملين عن العمل هي :-

عوامل شخصية مثل السن ودرجة التعلم والمركز الاداري ، اهمية العمل بالنسبة للعامل وكذلك عوامل متعلقة بظروف العمل مثل العمل الامن التقدم في العمل المنظمة نفسها الاجر زملاء العمل الرئيس ساعات العمل وظروف العمل .

الصعوبات او العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل:-

لو كان من اسهل استخدام اسس قيمة في الرضا الوحدات المنتجة او قمة المبيعات لما حدثت اخطاء وكثير من الرضا الا ان ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الادارية الكتابية وتم عملية الرضا علي اسس التقديرات الشخصية ، تصاص التقديرات الشخصية كثيرة من الاخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الاخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي :-

١/ التأثير بصفة معينة في الحسم علي كفاءة المرؤوسين .

ذلك ان الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالي ومنخفض علي اساس فكرة معينة او صفة واحدة يعلمها الرئيس في المرؤوسين مثال ذلك اذا كان المرؤوس رضا الرئيس لأنه امين ، فإن صفة الامانة لدي المرؤوسين قد توقع الرئيس الي اعطاء المرؤوس توزيع ممتاز دون مراعاة للنواحي الاخري المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته في العمل ومبادراته .

٢/ التشرد او التساهل من جانب الرؤساء في الرضاء .

٣/ فيعني الرءساء ويميلون الي التساهل مع مرؤسيهم واعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن ادائهم ويرجع ذلك الي عدة اسباب منها :

١/ تجنب المشاكل الانسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤسين في حالة اعطائهم تقديرات سيئة .

٢/ الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية البيئة التي قد ولوا المرؤسين وعلي العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء الي التشرّد .

٣/ الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت الشخصية .

تأثير المرؤس بسلوك واستنتاجية المرؤوسين في الفترات الاخيرة الرضا في كثير من الاحيان لقد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون بينة والمفروض ان تصير باكملها ولكن يحدث ان يتأخر الرئيس

الاثار السلوكية للرضا الوظيفي :-

هنالك العديد من عناصر السلوك العمل التي يمكن ان تتأثر في ظل ظروف معينة بمشاعر الرضا الوظيفي لدي الفرد ويمكن ان نقسم سلوك الرضا الوظيفي الي ثلاثة مجموعات هي :-

سلوك الاداء :-

وتتفق كثير من البحوث والدراسات في هذا الشأن علي ان هذه العلاقة تتوقف علي عدد من المتغيرات الشرطية او الموقفية فهي ليست علاقة طردية بسيطة .

وعليه فإن علاقة ارتباط الرضا بالاداء تقوي في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالاداء وتصغر في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل غير مشروطة بالاداء بمعني انه اشباع الحاجات وتحقيق الطموح .

متوقف علي تحقيق اداء عال فإن الاداء العال يقترن بالرضا العال والاداء المنخفض يقترن بالرضا المنخفض

اما في حالة " رضا العدالة " فإن علاقة مشاعر الرضا بالاداء تأخذ مساراً مختلفاً .

فتشير البحوث التجريبية الي ان شعور الفرد بالاجحاف يؤدي الي تخفيض الفرد للجهد الذي يبذله في الاداء بينما يؤدي شعوره بالذنب والتأثير الذاتي نتيجة ادراكه انه يحصل علي عوائد اكبر مما يعتقد انه يستحقه الي زيادته للجهد الذي يبذله في الاداء .

سلوك الانتظام في العمل :-

مثل الانضباط في مواعيد العمل والتواجد باستمرار في الوظيفة بمشاعر الرضا العام عن العمل .

كذلك تشير نتائج البحوث بشأن الغياب في دراسة كل من Jonns and Niehdoson 1989 الي ان سلوك الغياب تحده عوامل عديدة يتعلق بعضها بعوامل خارجية ويتعلق البعض الآخر منه بخصائص الفرد ويتعلق البعض الثالث معه بعوامل وخبرات تتعلق بالعمل .

سلوك الصراع والنزاع :-

مثل الشكاوي والتظلمات والتباطؤ والتحذير والاضراب المستند او الصريح بمشاعر رضا العدالة اكثر من ارتباط بأي بعد اخذ من ابعاد الرضا فهذا السلوك يتولد نتيجة الاحساس بالغبن والظلم ويمتد هذا السلوك محاولة من قبل الفرد اما لاستعادة التوازن العادل عن طريق محاولة زيادة العوائد (مثل حالة الشكاوي والتظلمات مقابل المعاملة الظالمة لاستحالة التباطؤ والتخريب والاضراب المستند وايضاً الاضراب الصريح لا سيما اذا اقترن باستخدام وسائل غير سليمة)^١.

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :-

علاقة الرضا بسلوك العمل

درجة شرطية الحوافز والعوائد

رضا الاشباع ورضا الطموح

سلوك علاقة طردية

سلوك استياء الغبن

علاقة عكسية قوية

^١ احمد صقر عاشور – السلوك الانساني في المنظمات (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية للنشر ١٩٩٥م) ص ١٧٠-١٧٢

استياء التأنيب الذاتي والشعور بالذنب

سلوك الإداء

علاقة طريفة ضعيفة

سلوك الانتظام

الرضا العام عن العمل

في العمل

علاقة طريفة متوسطة القوة

سلوك

استياء الغبن

الصراع والنزاع

علاقة طريفة قوية^١

^١ المصدر : عمر احمد المقي . ادارة الافراد (السودان : ٢٠٠٥/٨/٩ م) ص ١٧٣

الفصل الثاني

المبحث الأول

مفهوم تقييم اداء العاملين

يمكن تعريف قياس وتقييم الاداء بأنه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقسيـم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء والسلوك ونتائجها وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة اجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد علي حدة وبشكل موضوعي دون تحيز لتجري في نهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في ادائه للعمل علي تلافيتها مستقبلاً وتمكينه من اداء عمله بفعالية اكبر وذلك من اجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة .

من خلال التعريف السابق يمكن ان نستخلص النقاط التالية التي تلقي الضوء علي

معني ومفهوم تقييم الاداء^١ :-

- ✓ قياس وتقييم الاداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية اذ يخضع ادائه للعمل للقياس بشكل مستمر .
- ✓ عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الاداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .
- ✓ عملية القياس تتطلب وجود معايير ومعدلات اداء اذ علي اساسها سيقارن اداء الفرد بها والحكم علي مستوي كفاءته وسلوكه في العمل .
- ✓ القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة علي ما يستحقه الفرد من تقدير يبني علي اساس بقاؤه في العمل .
- ✓ قياس وتقييم الاداء يوم بشكل اساسي علي الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هنالك احتمال كبير لوجود تحيز ومحسوبة في عملية القياس .
- ✓ نتائج قياس وتقييم الاداء يبني علي اساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية ، الفصل ، المكافآت .

^١ ادارة القوي العاملة تأليف الاستاذ الدكتور عمرو صفي عقيلي – دار زهران للنشر والتوزيع – ص ١٩١-

✓ يخضع كافة العاملين علي مختلف مستوياتهم الادارية لقياس وتقييم الاداء .

اهمية واهداف تقويم الأداء :-

اولاً :اهمية تقويم الاداء :-

تتمثل اهمية تقويم الاداء فيما يلي :-

١/ يعتبر تقويم الاداء وسيلة لقياس مدي قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود اليه في عمله بمعني مدي قدرته علي الملاءمه والتكيف مع متطلبات الوظيفة .

٢/ يعتبر تقويم الاداء مؤشراً علي مدي نجاح سياسات الافراد بالمنظمة .

٣/ تعتبر اداة لقياس اداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ علي وظيفته او طريقة ادائها او استخدام تكنولوجيا جديدة او مدي قدرته ايضاً علي الاداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل .

٤/ يمكن المنظمة من تقييم اداء المشرفين والمدراء ومدي فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيههم كذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عن اداء العاملين .

٥/ تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في اداء اعمالهم ومن ثم تحسين اداءهم ومعالجة نقاط الضعف .

٦/ تحديد نقاط الضعف والقوة في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة .

٧/ يؤدي الي رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترقية او العلاوات السنوية .

٨/ يسهم في خفض معدلات دوران العمل .

٩/ يؤدي الي دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعية كذلك عند استغلال في تنظيم الحوافز .

ثانياً : اهداف عمليات تقويم الاداء :-

لاشك ان لعمليات تقويم الاداء مجموعة من الاهداف التي يجب ان نحققها ويمكن تناولها

كما يلي :-

١/ تهدف الي تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت .

- ٢/ تحديد الافراد الممكن ترقيةهم .
- ٣/ تحديد الاحتياجات التدريجية وذلك علي ضوء نتائج تقييم الاداء .
- ٤/ تحديد مستوي الاداء الماضي للعاملين والمساعدة في تحسين مستوي ادائهم الحالي .
- ٥/ المساعدة في تخطيط القوي البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة آخري .
- ٦/ واكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية بين العاملين .
- ٧/ كذلك تساعد عمليات التقييم في معرفة الادارة بمدي عدالة المشرفين في الحكم علي مرؤوسيههم .
- ٨/ المساعدة ايضاً للإدارة في توجيه كل فرد للوظيفة التي تتفق و قدراته الشخصية
- ٩/ تساعد ايضاً عملية التقييم علي تحقيق التوزيع السليم للافراد علي الوظائف المختلفة .
- ١٠/ تعريف الادارة بسلوكيات الرؤساء والمديرين تجاه تقييم اداء مرؤوسيههم .
- ١١/ معرفة الادارة للكوادر الجيدة والممتازة بين العاملين .
- ١٢/ مساعدة الادارة علي خلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين^١ .

^١ زكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، ط١ (الخرطوم : كلية التجارة يناير ٢٠٠٩م) ص ١٨٦-١٨٧

المبحث الثاني

طرق تقييم اداء العاملين

هنالك اساليب متعددة يمكن استخدامها في مجال قياس وتقييم اداء العاملين هذه الاساليب يمكن تصنيفها في اربع مداخل ، حيث كل مدخل تتضمن مجموعة من الاساليب التي تعتمد علي اسس متشابهة في عملية القياس هذا وسوف نعمل فيما يلي الي عرض هذه المداخل والاساليب التي يشتمل عليها كل واحد منها :-

اولاً : مدخل المقارنة :-

تعتمد الاساليب التي يشتمل عليها هذا المدخل علي فرض مفاده :

انه لا يوجد تماثل بيناداء وانجازات الافراد العاملين وذلك من حيث الكمية او الجودة او من حيث السلوك وعليه يمكن القول ان التقييم بموجب هذا المدخل عن طريق اساليبه يفترض وجود تقارب بين انجازات الافراد الا انه لا يفترض وجود تماثل تام فيما بينها كما تعتمد هذه الاساليب في تقييمها لاداء العاملين علي الانجاز الكلي للفرد حيث يقارن انجازه ككل مع انجازات الآخرين ضمن مجموعة العمل لتحديد الكفاء او الافضل وسوف نعمل فيما يلي علي شرح كل من هذه الاساليب :-

١/ اسلوب الترتيب :-

يعتبر هذا الاسلوب من اقدم واسهل اساليب قياس وتقييم الاداء اذ يقوم بموجبه المقوم بترتيب مرؤوسيه تنازلياً او تصاعدياً حسب كفاءتهم وذلك من الاحسن الي الاسوأ او العكس .

بعد ان يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين ويجب الا يكون الترتيب والمقارنة حسب صفة او خاصية معينة فقط بل حسب الاداء العام للموظف وتسمي هذه الطريقة بطريقة الترتيب المستقيم .

وقد ينفذ هذا الاسلوب بطريقة اخري تدعي بطريقة الترتيب البديل حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بأن يختار افضل فرد من الافراد الخاضعين للقياس ويضعه في الترتيب الاول (في اعلي قائمة ترتيب الافضلية فيما يخص الاداء والانجاز الكلي للفرد) واضعف او اسوأ فرد ويضعه في اسفل قائمة الترتيب وبعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة حيث يقوم باختيار افضل او اسوأ فردين من الافراد الذين تبقوا بعد انجازاتهم مع باقي افراد المجموعة التي تخضع

للقياس وبعد ان يختارهما يضعهما في قائمة التفصيل في ترتيبها الافضل والاسوأ وهكذا يكرر المقوم المقارنة من اجل اختيار فردين افضل و اسوأ حتي ينتهي تقييم جميع الافراد الخاضعين للقياس وفي النهاية يعبر الفرد الذي يكون موقعه منتصف القائمة عن اخر الافراد الذين جري تقييمهم^١.

٢ / اسلوب المقارنة المزدوجة :-

بموجب هذا الاسلوب يقوم المقوم بمقارنة اداء كل فرد مع كافة الافراد الموجودين داخل مجموعته وذلك بتقسيمهم الي ازواج فمثلاً لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين هم : أ – ب – ج – د – هـ و اردنا قياس كفاءتهم بهذا الاسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي :-

أ مع ب ب مع ج ج مع د د مع هـ هـ مع ج

ب مع د د مع هـ هـ مع ج ج مع د د مع هـ هـ مع ج

وطريقة الحصول علي عدد المجموعات الثنائية يمكن ان تتم وفقاً لقاعدة التوافق بواسطة القانون الآتي :-

$$n(n-1) = \frac{n(n-1)}{2} = \frac{5(5-1)}{2} = 10 \text{ مجموعات}$$

حيث ن تمثل عدد افراد المجموعة

وبعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الافضل وبعد الانتهاء من المقارنة يمكن تلخيص النتائج كما يأتي مثلاً :-

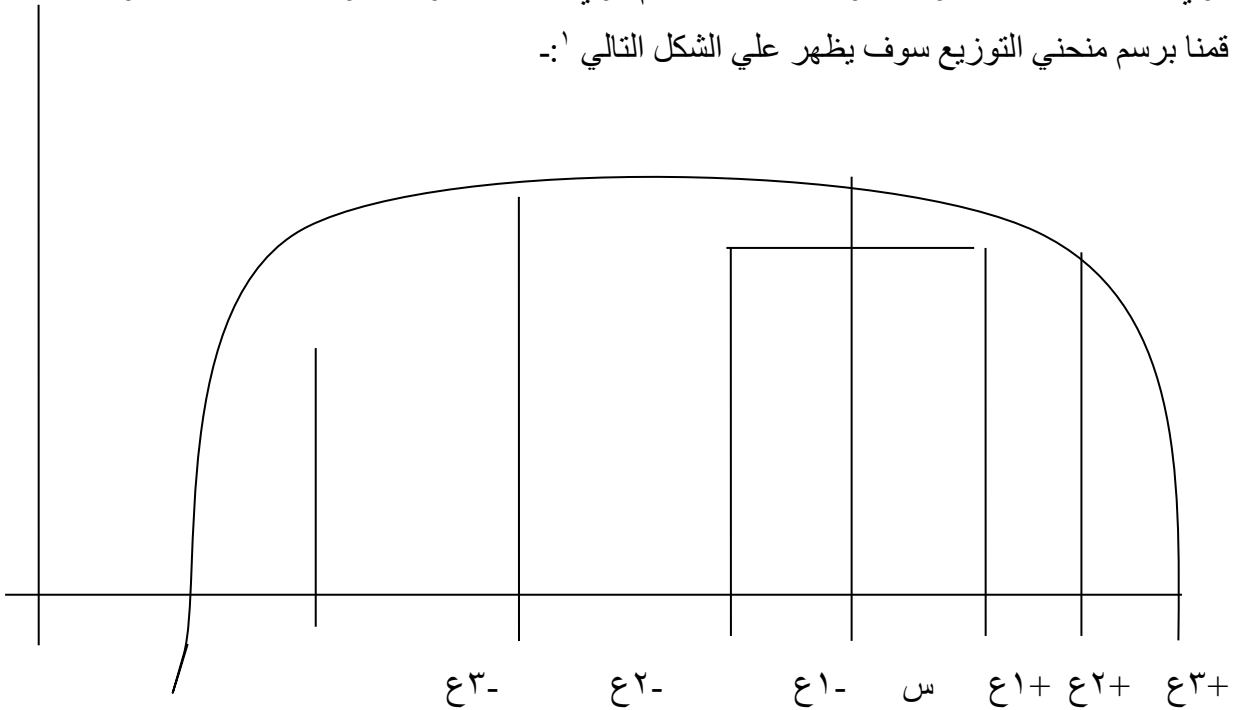
الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف علي انه الافضل في مجموعته	ترتيبه
أ	٣	٢
ب	٤	١
ج	٢	٣
د	١	٤
هـ	—	٥

^١ ادارة القوة العاملة تأليف الدكتور / عمر وصفي عقيلي – ص ٢٠١-٢٠٣

من الجدول السابق يتضح لنا انه بمقارنة كل موظف مع اعضاء مجموعته نجد ان الموظف (ب) هو الافضل والاكفاً لأنه انتقي اكثر من غيره اذ حصل علي اربع نقاط ويتميز هذا الاسلوب بأنه يتوفر فيه قدر من الموضوعية علي اساس مقارنة الموظف بافراد مجموعته لكن يؤخذ عليه انه غير عملي ومعقد وخاصة في حالة وجود اعداد كبيرة اذ سوف تحصل علي مجموعات ثنائية كثيرة العدد بحيث تصبح عملية القياس مجهددة للمقوم وتستغرق وقتاً طويلاً في القياس بالإضافة لهذا يفتقر الي عنصر هام ايضاً وهو عدم امكانية اظهار نواحي الضعف في الاداء اذ يقتصر علي توضيح ان فلاناً أكفاً من فلان .

٣/ اسلوب التوزيع الاجباري :-

يستند هذا في قياسه للاداء علي ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو ان توزيع مستوي الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحني الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة العادية المتوسطة والنسبة القليلة منهم ذوي الكفاءة المرتفعة او الضعيفة بحيث لو قمنا برسم منحني التوزيع سوف يظهر علي الشكل التالي^١:-



وكيفية الحصول علي هذا الشكل الذي يمثل توزيع مستوي الكفاءة يكون علي النحو التالي :

يكتب اسماء جميع العاملين المراد قياس كفاءتهم علي بطاقات صغيرة بحيث يكون كل اسم علي بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقوم توزيع هذه البطاقات التي فيها اسماء العاملين علي مجموعات وذلك بعد مقارنة ادائهم وكفاءتهم ببعض وبعين علي النحو التالي :

^١ مرجع سبق ذكره من ص ٢٠٤ الي ص ٢٠٥

ضعيف	❖ المجموعة الاولى
اقل من الوسط	❖ المجموعة الثانية
مقبول	❖ المجموعة الثالثة
جيد	❖ المجموعة الرابعة
جيد جداً	❖ المجموعة الخامسة

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كم يأتي :-

❖ المجموعة الاولى	❖ ١٠% من العاملين
❖ المجموعة الثانية	❖ ٢٠% من العاملين
❖ المجموعة الثالثة	❖ ٤٠% من العاملين
❖ المجموعة الرابعة	❖ ٢٠% من العاملين
❖ المجموعة الخامسة	❖ ١٠% من العاملين

ويتميز هذا الأسلوب بأنه :

- ✓ سهل الاستخدام .
- ✓ يجبر المقوم علي دراسة وتحليل مرؤوسيه بشكل جيد ليتمكن من مقارنة ادائهم بعضهم مع بعض وتوزيعهم علي الفئات بشكل صحيح .
- ✓ درجة الثقة فيه كبيرة ويحقق قدراً معقولاً من الموضوعية اذ انه يمنع احتمال اتجاه بعض المقومين الي تركيز تقديراتهم حول المراتب المتوسطة او التقديرات المتطرفة سواء من حيث صالح الفرد او ضده .

اما المأخذ علي هذا الاسلوب فيمكن توضيحها فيما يلي :-

- ✓ لا يمكن استخدامه الا في حالة وجود كبيرة اذ لو افترض انه لدينا مجموعة عمل مؤلفة من خمسة اشخاص فقط فمن المحتمل جداً ان تكون كفاءة كل هؤلاء جيدة واذا اردنا توزيع كفاءة هذه المجموعة حسب هذا الاسلوب فسو نجد اننا مضطرون الي وضع واحد منهم بدرجة ضعيف وواحد آخر متوسط ... الخ ، وهذا غير صحيح وبالتالي سنحصل علي نتائج غير سليمة وسوف نضر بمصلحة العاملين لذلك نجد ان هذا الاسلوب محدد الاستعمال .

✓ لا يوضح للإدارة نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف لمحاولة علاجها وتلافيها ،
حيث يوضح ان فلان أكفأ من فلان فقط^١.

^١ المرجع سبق ذكره ص ٢٠٦-٢٠٨

المبحث الثالث

مشاكل وحلول تقييم الاداء

لا توجد امور و اشياء يقوم بها المدير وتكون محفوفة بالخطر اكثر من تقييم اداء المرؤوسين فالموظفين يميلون عموماً فيما يخص تقديراتهم لذا فإن هذا يصعب من تقييم الاداء .

وفي هذا الجزء تتحول وتنتقل لبعض مشكلات التقييم الاساسية وكيفية حلها وقضايا التقييم الأخرى .

اولاً : مشكلات تقييم الأداء :-

هنالك كثير من المشكلات التي توجه تقويم الاداء لكن بإجتهاد الباحثين في المجال اقترحت كثيراً من الحلول حتي يبين المقوميين الطرق الصحيحة للتقويم .

أ- مشكلة المقياس المتدرج :-

لا زال الكثير من اصحاب الاعمال يعتمدون علي مقياس التقدير البيانية لتقييم الاداء الا ان هذه المقاييس معرضة لمشكلات عدة وهناك خمس مشكلات اساسية قد تعوق وسائل التقييم مثل المعايير غير الواضحة ، تأثير الهالة الميل الي النزعة المركزية والميل الي التساهل والتشدد والتحيز وتناول كل مشكلة من المشكلات السابقة علي النحو التالي .

(١) عدم وضوح المعايير :-

ان مشكلة المعايير غير الواضحة في جدول ٢/٣ فبالرغم من ان مقياس التقييم البياني يبدو موضوعها الا انه قد ينتج عنه تقييماً غير عادل الا ان مواصفات ودرجات الوصف قابلة للتفسير والجدل فعلي سبيل المثال قد يعرف مختلف المشرفين المرافقين كلمة اداء "جيد" واداء معقول بشكل مختلف وينطبق القول علي مواصفات مثل جودة العمل او الابداع او الاحتكار ، وهناك طرق عديدة لحل هذه المشكلة تمثل افضل الطرق في تطوير وادراج خيارات وصفية تحديد كل خاصية كما هو مبين في الجدول ٢/٣ حيث توضح الاستمارة المقصودة "جودة العمل الرائعة" " الممتازة" الجيدة حيث ينتج عنه تقييم اكثر ملائمة ويسهل تفسيره^١.

^١ محمد سيد احمد عبد المتعال ادارة الموارد البشرية " المنصورة دار المريخ للنشر ٢٠٠٩ " ص٣٣٦-٣٣٧

جدول ٢/٣ مقياس متدرج بياني ذو معدلات ومقاييس غير واضحة

سيئ	مقبول	جيد	ممتاز	
				جودة العمل
				حجم العمل
				الابتكار والابداع
				التكامل

(٢) تأثير الهالة :-

يعرف بأنه انطباع المقيم العام علي تقييمه خصائص وسمات من يتم تقييمه او ان تقييمك لشخص حول سمة او صفة ما " مثل جودة العمل " يؤثر في تقييمك له فيما يخص صفات آخري وهذه المشكلة تحدث غالباً مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين مما يؤثر ذلك علي تقييم المشرف لهم ^١.

(٣) النزعة المركزية :-

قد يمتلك المشرفون اتجاهاً مركزياً عند التسجيل في مقاييس التقييم فمثلاً اذا كان المقياس يتراوح من ١-٧ فإنهم يميلون لتجنب النقاط المرتفعة "٧،٦" والمنخفضة "٢،١" وقيمون معظم افرادهم ما بين "٣،٥" واذا استخدمت المقياس البياني فإن هذا الاتجاه المركزي قد يعني ان جميع الموظفين يقيمون بأنهم (متوسطون) وقد سيؤدي ذلك عملية تقييم الموظفين باستخدام المقياس البياني .

(٤) الميل الي التساهل او التشدد :-

وهي مشكلة في المقاييس البيانية لان المشرفين لا يطلب منهم بالضرورة تجنب اعطاء موظفيهم تصنيفات وتقييمات عالية " او حتي منخفضة" اما اذا قمت بتصنيفهم فإنك مضطر فقط للتمييز بين اصحاب الاداء العالي واصحاب الاداء المنخفض وقد ينتج اللين من الغرض من التقييم حيث اشار علماء النفس ان معدلات تقييم الاداء الناتجة للاغراض الإدارية لينا من التقييمات الهادفة والتغذية العكسية او تنمية وتطوير الافراد .

^١ المرجع السابق ص ٣٣٧-٣٣٨

(٥) التحيز والمحابة :-

وجد الباحثون اتجاهاً نحو تقييم الموظفين الاكبر سناً "فيما فوق الستين " بانهم اقل في القدرة علي الاداء وان كان نيته التطور بخلاف اصغر سناً مما يبين ان الاختلافات الفردية كما اجريت دراسة آخري علي الممرضات فوجد ان العمل والسن قد يشوه عمليات التقييم فالنسبة لمن عمرهم ٣٠-٣٩ سنة فلقد قيمهن المشرفون بنفس التقييم وفي الفئة العمرية ٢١-٢٩ سنة قيم المراقبون الممرضات اعلي مما قيمن انفسهن للفئة العمرية من ٤٠-٦١ سنة كما انالعرق يؤثر علي التقييم فلقد اظهرت الدراسة مؤحراً عن ان ما يزيد عن ٢٠٠٠٠٠٠ رئيس ٥٠٠٠٠٠٠ من الزملاء اظهرت التفاعل بين عرق وسلالة القائم بالتقييم والمقيم .

ب – الرؤية البحثية :-

تشير دراسة مؤخرة لكيفية تأثير او انحياز والمحابة بقصد او بدون قصد علي الطريقة التي يقيم بها شخص شخصاً اخر وفي هذه الدراسة سعي الباحثون لتحديد الحد الذي كان اليه الحمل مصدراً للمحابة في عمليات تقييم الاداء وشملت العينات ٣٣٠ طلباً وبتراوح عمرهم ما بين ١٧-٤٣ يذهبون بجامعة ميدويسترن .

ولقد اعد شريط فيديو لموظفة تشارك في تدريبات وظيفية عديدة واظهر الشريط ثلاثة دقائق من السيناريوهات التي تفاعلت فيها هذه الموظفة مع موظفة آخري ولقد تصرفت كمندوب تتعامل مع عميلة غاضبة وحاولت ان تبيع لها كمبيوتر وتعاملت مع مرؤوسيه لديها مشكلة ما وفي كل حالة كان مستوي اداء الموظفة متوسطاً او فوق المتوسط وكانت الموظفة واحدة في كلا الشريطين وكان الشريطان متطابقان فيما عدا اختلاف وحيد فالشريط الاول تم تسجيله والموظفة في شهرها التاسع من الحمل بينما سجل الشريط الثاني بعد خمسة اشهر مضت من ذلك وكان هدف الدراسة ملاحظة ان ليس الحمل هو الذي اثر علي عملية تقييم الاداء مقابل تعاملها مع العميلة الغاضبة في بيعها للكمبيوتر وتعاملها مع موظفة تعاني من مشكلة^١ .

اوجه الشبه والاختلاف والمزايا والعيوب الهامة لادوات التقييم^٢ .

^١ المرجع السابق ص ٣٣٧-٣٣٨

^٢ محمد سيد احمد عبدالمتعال – ادارة الموارد البشرية " المنصورة : دار المريخ للنشر ٢٠٠٩م ص ١٤٠-

العيوب	المزايا	اوجه الشبه والإختلاف	الوسيلة
قد لا تكون المقياس واضحة وتأثير الهالة والميل للنزعة المركزية واللين والتحيز في التقييم	سهل الاستخدام ويقدم تقييماً كمياً لكل موظف	كلاهما مقياسان موجهان لقياس اداء مطلق للموظف مبني علي اساس معيار موضوعي كما هو مذكور علي المقياس	المقاييس المتدرج البياني
يصعب تطويره	يقدم ثوابت سلوكياً وهو دقي جداً		مقياس التقييم الثابت سلوكياً
قد يسبب اختلافات بين الموظفين وقد لا يكون عادلاً اذا كان عادلاً اذا كان جميع الموظفين ممتازين	سهل الاستخدام (لكن ليس ببساطة وسهولة المقياس البياني) ويتجنب الميل المركزي ومشاكل المقاييس الأخرى	هما وسيلتان للحكم علي اداء نسبي للموظفين مقارنة ببعضهم البعض لكنهما لا يزال قائماً علي معيار موضوعي	التصنيف الترتيبي
تعتمد نتائج التقييم علي توافر الخيار الرئيسي لنقاط القطع	ينتهي بعدد محدد سلفاً من الافراد		نظام التوزيع الاجباري
يصعب علي تقييم وتصنيف الموظفين بالنسبة لبعض البعض	يساعد في تحديد الصواب والخطأ في اداء الموظف ويدفع المراقب لتقييم المرؤوسين علي اساس مستمر	هما وسيلتان وصفيتان لتقييم الاداء الا انها قائمتان علي الاداء المطلق للموظف	نظام الاحداث الهامة
مستهلك ومضيع للوقت	مرتبطة باهداف اداء متفق عليه بشكل مشترك		MBO نظام الادارة بالاهداف

وتشير نتائج هذه الدراسة الي ان السيدات الحوامل قد يواجهن تمييز في مكان العمل بعيداً عن التمييز بينهن كانات وبين الرجال ولقد انتهى الباحثون الي ان أي محاباة او انحياز قد يضع صعوبة امام النساء في ان يجدن عملاً او اطفالاً فعلي القائمين بعملية التقييم تحري الموضوعية وتجنب مثل هذه المشكلات عند تقييمهن للمرؤسين والاداء السابق للموظف قد يؤثر ايضاً علي ملاحظة ادائه الحالي وقد تحدث اخطاء عديدة فقد يببالغ المقيم في التحسينات التي يجريها عامل ضعيف او التدهور الذي يحدث من جانب عامل قوي وفي بعض المؤسسات وعندما يكون التغير السلوكي اكثر تدريجياً تأثير عوامل مثل اداء السابق او السن او العرق .

ثانياً : كيفية تجنب مشكلات التقييم :-

هنالك علي الاقل اربع طرق للحد من تأثير هذه المشكلات تتمثل في :-

١/ التأكد من فهم المشكلة .

٢/ اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل المقياس البياني ... الخ و مميزات وعيوب لكل طريقة .

٣/ تدريب المراقبين والمشرفين علي التخلص من عيوب او خطأ التقييم التي ذكرناها من قبل من خلال شرائط الفيديو .

٤/ اعداد مسجل يومي هو يساوي ويعادل المجهود حيث اجريت دراسة تم فيها جمع الاحداث في ملف يومي يستخدم كمرجع لتقييم اداء المرؤسين فلقد تلي التدريب الاولي جلسة عملية ثم تغذية ثم مناقشة جماعية تهدف لدعم اهمية التقارير الوصفية المكتوبة والتي تساعد في تجنب الآثار العكسية لمشكلات التقييم بتدوين كل الروايات والفعاليات الايجابية والسلبية التي تحدث اثناء عملية التقييم وهذا النظام هو الافضل من الاعتماد علي الذاكر وخاصة علي المدى البعيد^١ .

^١ المرجع السابق ص ٣٤٢-٣٤٣

الفصل الثالث

المبحث الأول

النشأة والتطور

تم إنشاء مكتب الضرائب بربر عام ١٩٩٢م ويغطي المكتب الدائرة الجغرافية لمحلية بربر التي تضم خمس مجالس محلية هي :-

١/ مجلس مدينة بربر

٢/ مجلس ريفي بربر شمال

٣/ مجلس ريفي الضفة الغربية

٤/ مجلس ريفي الباقوة

٥/ مجلس ريفي بربر جنوب

ويقوم المكتب بمهام تقدير وتحصيل الضرائب بانواعها وبصفة عامة هنالك صفات من الايرادات احدها يتم تحصيلها لصالح الولاية والنوع الآخر يتم تحصيلها لصالح المركز .

اهم انواع الضرائب التي يتم التعامل فيها ضريبة ارباح الاعمال – ضريبة الرسم علي الدمغة – ضريبة العربات التجارية – ضريبة للمهنيين – ضريبة علي القيمة المضافة الدخل الشخصي – الضريبة علي المرتبات .

يعتمد تقدير الضرائب علي توفر المعلومات علي الانشطة المختلفة عبر اجراء المسوحات الميدانية للانشطة المختلفة ومواجهة فوائد المشتروات والمبيعات من المصادر المختلفة مثل سلطات الجمارك – المصانع – تجار الجملة لصالح الحكومة وكلما توفرت المعلومات كلما حصلنا علي تقدير اكثر اقناعاً .

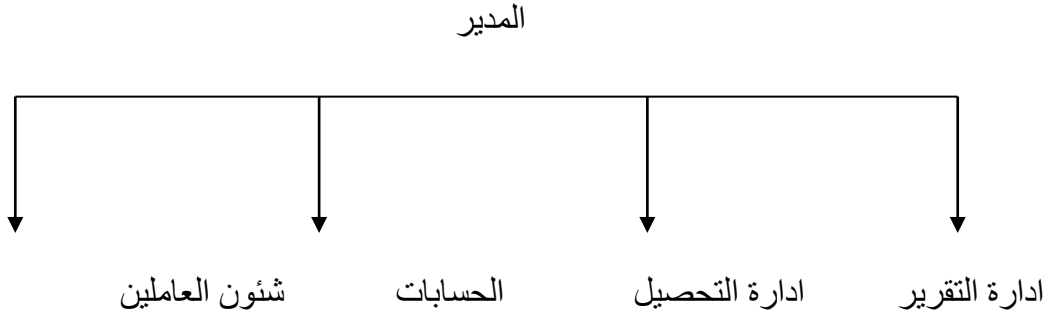
من المفترض ان يملأ دافع الضرائب اقرار مستوي بدخله يوضح فيه حجم النشاط والمصروفات التي تكبدها للحصول علي الربح ولكن الغالب لا يتم ملء الاقرار بالصورة الصحيحة ورغم مجهودات ديوان الضرائب في محاولة لكسر الحاجز بين الممولين (دافعي الضرائب) والديوان

وتشجيع الجميع علي تقديم الاقرارات الا ان ذلك لم يأتي بنتائج ايجابية تذكر فمعظم التجار يحجمون عن تقديم اقرارات صحيحة حتي لا تترتب عليها ضرائب اغلي وهذا شئ متوقع في طبيعة النفس البشرية التي احضرت مجهودات المكتب وتستمر من اجل التوعية ونشر الثقافة الضريبية واجبار الممول علي القيام بواجبه تجاه الدولة^١.

^١ مقابلة شخصية – تاج السر عقيد – مدير ديوان الضرائب بربر

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي



اجازة الحج :-

يمنع المستخدم الذي ينوي فريضة الحج مرة واحدة ويجوز ان تضاف اليها اجازاته العادية .

الإجازة النهائية :-

تمنح للموظف المتقاعد علي المعاش اجازة الامومة وتمنح الموظف والعاملة بعد انقضاء سنة علي تعينها في حالة الموضوع .

اجازة عدة :-

تمنح المرأة العاملة المسلمة التي توفي زوجها اجازة عدة بمرتب كامل .

تقدير الإدارة واعترافها بجهود العاملين :-

من الحوافز المعنوية ايضاً تقدير الإدارة واعترافها بجهود العاملين وذلك في شكل شهادات تقديرية او خطاب شكر وثناء وذلك لتحديد الرضا الوظيفي .

الشهور بالولادة :-

يحرص الديوان علي ان يعامل جميع العاملين معاملة عاجلة مما ادي الي تبادل وجهات النظر فيما يتعلق بظروف العمل ووسائل تحسين الاداء^١.

^١ مقابلة شخصية – تاج السر عقيد – مدير ديوان الضرائب بربر

المبحث الثاني

تحليل البيانات الشخصية

ان الهدف الاساسي لتحليل هذه البيانات هو معرفة درجة الإختلاف او التشابه بين افراد العينة ومدى تمثيلها لمجتمع البحث ويقوم اساساً علي التحليل الوصفي ويركز علي النوع - العمر - المؤهل العلمي - الحالة الإجتماعية - صنف الوظيفة .

١/ النوع :-

تم سؤال المبحوثون عن النوع وذلك لمعرفة الجنس وقد اعطيت ايجابيات هما (ذكر - انثي) وجدول ٤/١ يوضح ذلك :-

النسبة	العدد	الجنس
٦٩,٢%	٩	ذكر
٣٠,٨%	٤	انثي

جدول ٤/١

يوضح جدول ٤/١ ان معظم العاملين بالضرائب ذكور حيث بلغت النسبة ٩٦,٢% ويمكن القول ان سياسة الضرائب تهتم بالذكور وذلك اطول فترة العمل حيث تمتد ساعات العمل الي اكثر من دورية .

٢/ العمر :-

تم سؤال المبحوثين عن العمر اعطيت الفئات الموضحة ادناه :-

النسبة	العدد	الفئات
٥٣,٨%	٧	٢٩ و اقل من ٤٠
٤٦,٢%	٦	٤٠ فما فوق

جدول ٤/٢

الجدول ٤/٢ يوضح الفئات العمرية للعاملين بالضرائب حيث بلغت فئة الاعمار من ٢٩ و اقل من ٤٠ بنسبة ٥٣,٨% وهي النسبة الاكبر لأن في هذه الفترة يمكن للشخص العامل ان يكون كثير العطاء (قوي البنية)

٣/ المؤهل العلمي :-

تم سؤال المبحوثين عن المؤهل العلمي وقد اعطيت البيانات الموضحة في الجدول ادناه :

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي	٣	٢٣%
جامعي	٨	٦١,٦%
ماجستير	٢	١٥,٤%

جدول ٤/٣

الجدول اعلاه يوضح ان نسبة جامعي اكثر شيوخاً حيث بلغت ٦١,٦% وهذا يوضح اعتمام الضرائب بتأهيل منسوبيها .

٤/ الحالة الإجتماعية :-

تم سؤال المبحوثين الحالة الإجتماعية في الضرائب واعطيت الإجابات في شكل اربعة فئات (عازب - متزوج - ارمل - مطلق) والجدول التالي يوضح ذلك :

الحالة الإجتماعية	العدد	النسبة
عازب	١	٧,٧%
متزوج	١٠	٧٦,٩%
ارمل	٢	١٥,٤%
مطلق	—	—

جدول ٤/٤

وضح الجدول اعلاه ان الحالة الإجتماعية في الضرائب اغلبهم متزوجين وقد بلغت نسبتهم ٧٦,٩% يرجع لذلك ان الشركة تقدم تسهيلات في مجال الزواج حيث تقدم منح و مساهمات و زواج جماعي .

٥ / صنف الوظيفة :-

صنف الوظيفة	العدد	النسبة
دائم	١٣	%١٠٠
متعاقد	—	—

جدول ٤/٥

يوضح الجدول اعلاه ان نسبة العمال الدائمين %١٠٠ ولهذا اهمية كبري في رفع درجة الرضا الوظيفي .

البيانات الاساسية :-

تم سؤال المبحوثين عن الرضا الوظيفي لهم هل هو راضي لتلبية احتياجاتهم وقد اعطيت اربعة اجابات موضحة بالجدول ادناه :

٦ / الرضا الوظيفي :-

الرضا الوظيفي	العدد	النسبة
راضي	٩	%٦٩,٣
راضي جداً	٣	%٢٣
غير راضي	١	%٧,٧
غير راضي جداً	—	—

جدول ٤/٦

الجدول ٤/٦ يوضح ان نسبة العاملين الذين قالوا بأنهم راضين اكثر نسبة وهي %٦٩,٣ .

٧ / الرضا الوظيفي عن بيئة العمل :-

تم سؤال المبحوثين هل الرضا الوظيفي عن بيئة العمل مناسب لديهم وقد اعطيت اجابات في الجدول ادناه :

الرضا الوظيفي عن بيئة العمل	العدد	النسبة
ممتاز	٣	%٢٣

جيد جداً	٤	٣٠,٨%
جيد	١	٧,٧%
مقبول	٥	٣٨,٥%
ضعيف	—	—

جدول ٤/٧

الجدول ٤/٧ اوضح نسبة العاملين يمثل لهم الرضا الوظيفي عن بيئة العمل بأن الرضا مقبول اكثر نسبة وهي ٣٨,٥%.

٨/ المهام والاعمال المسندة اليك :-

تم سؤال المبحوثين عن المهام والاعمال المسندة اليهم وقد اعطيت الاجابات في الجدول ادناه :

المهام والاعمال المسندة اليك	العدد	النسبة
ممتاز	٤	٣٠,٨%
جيد جداً	٢	١٥,٤%
جيد	٥	٣٨,٥%
مقبول	٢	١٥,٣%
ضعيف	—	—

جدول ٤/٨

الجدول اعلاه يوضح ان نسبة العاملين الذين تناسبهم المهام والاعمال المسندة اليهم بأن الرضا جيد اكثر نسبة وهي ٣٨,٥% .

٩/ فرص التدريب في وظيفتك :-

لقد تم سؤال المبحوثين عن فرص التدريب في وظيفتك المتبعة في الضرائب وقد اعطيت اجابات موضحة في الجدول ادناه :

فرص التدريب في وظيفتك	العدد	النسبة
ممتاز	١	٧,٧%
جيد جداً	٢	١٥,٤%

جيد	١	٧,٧%
مقبول	٢	١٥,٤%
ضعيف	٧	٥٣,٨%

جدول ٤/٩

الجدول ٤/٩ يوضح اكثر نسبة العاملين الذين اجابو بأن الضرائب تتبع اسلوب ضعيف اكثر نسبة وهي ٥٣,٨ ولأن هنالك مواقف يتطلب فيها زيادة فرص التدريب .

١٠ / الرضا عن التعاون بينك وبين مجموعة العمل :-

تم سؤال المبحوثين عن التعاون بينك وبين مجموعة في الضرائب وقد اعطيت اجابات في الجدول ادناه :

الرضا عن التعاون بينك وبين مجموعة العمل	العدد	النسبة
ممتاز	٤	٣٠,٨%
جيد جداً	٣	٢٣%
جيد	٦	٤٦,٢%
مقبول	—	—
ضعيف	—	—

جدول ٤/١٠

الجدول ٤/١٠ يوضح ان اكثر العاملين يرون ان اسلوب التعاون بينه وبين مجموعة العمل مناسبة وذلك نسبة جيد واكثر وهي ٤٦,٢% .

١١ / الرضا عن التعاون بينك وبين الإدارة :-

تم سؤال المبحوثين عن التعاون بينك وبين الإدارة في الضرائب وقد اعطيت الإجابات في الجدول ادناه :

النسبة	العدد	الرضا عن التعاون بينك وبين الإدارة
٣٠,٨%	٤	ممتاز
٢٣%	٣	جيد جداً
٣٨,٥%	٥	جيد
٧,٧%	١	مقبول
—	—	ضعيف

جدول ٤/١١

لقد وضح الجدول اعلاه ان اكثر العاملين يرون ان اسلوب التعاون بينهم وبين الإدارة جيد وذلك بنسبة ٣٨,٥%.

١٢ / الرضا عن ساعات العمل :-

تم سؤال المبحوثين عن رضا ساعات العمل في الضرائب وقد اعطيت الاجابات في الجدول ادناه

النسبة	العدد	الرضا عن ساعات العمل
١٥,٤%	٢	ممتاز
٣٠,٨%	٤	جيد جداً
١٥,٤%	٢	جيد
٣٠,٨%	٤	مقبول
٧,٦%	١	ضعيف

جدول ٤/١٢

الجدول ٤/١٢ اوضح ان نسبة العاملين الراضين عن ساعات العمل نسبة جيد جداً وهي ٣٠,٨%

١٣ / المميزات التي تمنحها المؤسسة للموظفين :-

تم سؤال المبحوثين عن المميزات التي تمنحها المؤسسة للموظفين وقد اعطيت الاجابات في الجدول ادناه :-

النسبة	العدد	المميزات التي منحها المؤسسة للموظفين
٢٣%	٣	ممتاز
٢٣%	٣	جيد جداً
١٥,٥%	٢	جيد
٣٠,٨%	٤	مقبول
٧,٨%	١	ضعيف

جدول ٤/١٣

يوضح الجدول ٤/١٣ ان اكثر العاملين يرون ان المميزات التي منحها المؤسسة للموظفين في الضرائب مقبولة وذلك بنسبة ٣٠,٨% .

١٤ / الرضا عن الترقيات بالمؤسسة :-

لقد تم سؤال المبحوثين عن الترقيات بالمؤسسة وقد اعطيت الاجابات في الجدول ادناه :-

النسبة	العدد	الرضا عن الترقيات بالمؤسسة
—	—	ممتاز
—	—	جيد جداً
٢٣,١%	٣	جيد
٢٣,١%	٣	مقبول
٥٣,٨%	٧	ضعيف

جدول ٤/١٤

يوضح الجدول اعلاه ان اكثر العاملين ان نسبة الرضا بالترقيات ضعيفة واجابوا بالضرائب يلخص النسبة ٥٢,٨% و علي المؤسسة ان تحسن من نظام الترقيات .

المبحث الثالث

اختبار فروض الدراسة

اختبارات الفروض :-

١/ اثبتت الدراسة صحة الفرض الذي يقول ان هنالك علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوي اداء العاملين .

٢/ اثبتت الدراسة عدم صحة الفرض الذي يقول لا يمكن تحقيق الاساليب المستخدمة للرضا الوظيفي من الكفاءة والإنتاجية للأفراد .

٣/ اثبتت الدراسة صحة الفرض الذي يقول ان هنالك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل .

النتائج والتوصيات

النتائج :-

- ١/ اغلب الموظفين بديوان الضرائب يجدون ان الرضا الوظيفي هو مناسب بالنسبة لهم .
- ٢/ خطابات الشكر والمدح لها دور كبير في تحسين الاداء بديوان الضرائب وهو اسلوب مستخدم بالديوان .
- ٣/ هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و مستوي الاداء .
- ٤/ اتباع الديوان اسلوب الزواج الجماعي يساعد علي استقرار الموظفين وبالتالي ارتفاع ادائهم وله تأثير علي رضاهم الوظيفي .
- ٥/ تؤثر العلاقة بالآخرين داخل وخارج المنظمة علي مستوي الرضا الوظيفي .
- ٦/ قيم واهداف الفرد الوظيفية تؤثر علي الرضا الوظيفي .

التوصيات :-

- ١/ علي المسؤولين بالديوان الربط بين الإنتاج والرضا الوظيفي والعمل علي تحسين مستويات الرضا الوظيفي من اجل تحسين الاداء .
- ٢/ اقامة جهة مركزية عليا / تشريعية / تخطيطية / متخصصة تتولي نظام عام للرضا الوظيفي وذلك لأهمية الموضوع .
- ٣/ الإهتمام بتطبيق الرضا الوظيفي بإعتباره مساعداً علي تحسين مستوي الاداء .
- ٤/ ضرورة تفهم الاراء لمعني الرضا والإهتمام به بإعتباره يمثل اهمية لكل من العامل والإدارة و الدولة .
- ٥/ الإهتمام ببيئة العمل من الإضاءة والتهوية و زيادة حبرة العاملين عن طريق التدريب وذلك لزيادة خبرتهم العملية و العلمية وصولاً الي الرضا الوظيفي ومن ثم الاداء الافضل .

الخاتمة

توصلت الدراسة الي اهمية الدور الذي يمكن ان يلعبه الإهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين وتأثير ذلك علي مستوي اداء العاملين ، نجد ان الكثير من منظمات الاعمال والمؤسسات والشركات لا تولي جانب الرضا الوظيفي قدراً كافياً من الإهتمام الامر الذي يؤدي في العديد من المنظمات الي تدني الإنتاجية رغم توفر المواد والطاقة والعمالة ورأس المال ويكون السبب الرئيسي في هذا التدني في الإنتاجية هو عدم الإهتمام الكافي بالرضا الوظيفي واغفال جانب الموارد البشرية للمنظمات .

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي استهدفت تصوير وتحليل الدراسة للحصول علي معلومات كافية دقيقة وقد اتبع الباحثون منهج المسح للنشاطات لموظفي ديوان الضرائب ، ووسائل الرضا الوظيفي التي نستعملها في تنفيذ تلك النشاطات ومعرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال ادارتين الاولي من المراجع العلمية والثانية الاستبيان .

الفهرس :-

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الآية	١
ب	الإهداء	٢
ج	الشكر والعرفان	٣
الفصل الأول : الرضا الوظيفي		
٨ - ٥	المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي ومسبباته	٤
١٥ - ٩	المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي	٥
٢١ - ١٦	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	٦
الفصل الثاني : تقييم الاداء		
٢٤ - ٢٢	المبحث الاول: ماهية قياس وتقييم اداء العاملين	٧
٢٩ - ٢٥	المبحث الثاني: طرق تقييم الاداء	٨
٣٤ - ٣٠	المبحث الثالث: مشاكل تقييم الاداء	٩
الفصل الثالث : الضرائب		
٣٦ - ٣٥	المبحث الاول : النشأة والتطور التاريخي	١٠
٣٨ - ٣٧	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	١١
الفصل الرابع : اجراء الدراسة الميدانية		
٤٥ - ٣٩	المبحث الثاني : تحليل البيانات الشخصية	١٢
٤٦	المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة	١٣
٤٧	النتائج والتوصيات	١٤
٤٨	الخاتمة	١٥
٤٩	الفهرس	١٦