

المقدمة

يعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين في الإدارة ودراسة الاتجاهات السلوكية للموظفين في التنظيمات الحديثة لما له من أثر فعال على إنتاجية العمل وتطوره فكلما كان تصور الفرد من عمله انه يحقق إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو عمله سلبية وتتعكس مشاعر رضا الفرد عن عمله في مظاهر, مثل حماسه للتوجه ورغبته في الاستمرار في أدائه بغض النظر عن أوقات العمل الرسمية وعزوفه عن الغياب الفعال واهتمامه بنوع ما يحبه وسعادته بالتواجد والاتصال بزملائه والاهتمام بأراء رئيسه المباشر, ويعد الرضا الوظيفي من أهم سمات العمل لأنه يحقق الرفاهة لدي الموظفين داخل المؤسسة التي يعملون فيها.

والأمثل أن للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بالمنظمة.

أن مفهوم الوظيفي بمفهوم السعادة التي تتحقق عن طريق العمل ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية والحالة النفسية التي يشتغل بها الفرد نحو العمل.

وقد يعبر الرضا الوظيفي عن مدي الإشباع الذي يتصور الفرد أن حقه من عمله فكلما تصور الفرد أن عمله يجعل له إشباع كبير لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية وكان راضياً عن عمله.

مشكلة البحث :

يعد الرضا الوظيفي في المؤسسة من أهم الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لان الإنتاجية أو الكفاءة أو النجاح لن يتحقق إلا بتحقيقه في الكثير من المهام الموكلة للموظفين, فالرضا الوظيفي يتمثل دافعاً أساساً لبذل المزيد من الجهد من خلال الأعمال المقترحة لرفع الروح المعنوية والعمل علي التشجيع والتحفيز بذلك يمثل العمود الفقري لكل العلاقات الإنسانية ويفيد في كل وانب الحياة الاجتماعية عندما يتحقق بالشكل المطلوب.

- إلي أي مدي يؤثر الرضا الوظيفي علي أداء العاملين.
- هل تمكن الأساليب المستخدمة من الرضا من تحقيق كفاءة الأداء.
- ما هي المعوقات التي تحول دون رضا الفرد عن عمله.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أن دراسة الرضا الوظيفي يعتبر من المجالات التي تحظى اهتمام العاملين في مجال إدارة المنظمات وذلك عن طريقة الاهتمام بالعوامل التي تساعد على دفع مستوي الرضا الوظيفي للعاملين.

التعرف علي مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين:

هو الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة الإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوي بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلي الآتي:

- التعرف على مستوي الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.
- التعرف على مستوي الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين.
- التعرف على مفاهيم الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

فرضيات البحث:

- يؤثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين.
- يمكن للأساليب المستخدمة للرضا الوظيفي أن تحقق كفاءة الأداء.
- هنالك علاقة بين معوقات الرضا الوظيفي وأداء العاملين كلما كان الرضا الوظيفي أكبر كان أداء العاملين ممتاز.

منهج البحث:

استخدام في هذا البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

حدود البحث:

حدود زمانية: ٢٠٢٢ م.

حدود مكانية: وزارة البنية التحتية والتنمية العمرانية.

المصطلحات:

الرضا الوظيفي - الرضا - الأداء .

هيكل البحث:

الفصل الأول: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: المفهوم والتعريف.

المبحث الثاني: الأهمية والأهداف.

المبحث الثالث: التحديات والفوائد.

الفصل الثاني: أداء العاملين

المبحث الأول: المفهوم والتعريف.

المبحث الثاني: الأهمية والأهداف.

المبحث الثالث: المشاكل والمعوقات.

الفصل الثالث: التحليل والمناقشة.

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

- المصادر والمراجع..

- الملاحق.

الفصل الأول

الرضا الوظيفي

- المبحث الأول: المفهوم والتعريف.
- المبحث الثاني: الأهمية والأهداف.
- المبحث الثالث: التحديات والفوائد.

المبحث الأول

المفهوم والتعريف

مفهوم الرضا الوظيفي:

لم يلقي مفهوم الرضا الوظيفي الاهتمام إلا منذ مطلع القرن العشرين ومنذ ذلك الوقت بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي ومنهم (سوبر 1953 super) الذي يرى أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدرته وميوله وسماته الشخصية ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطع بها أن يقوم بالدور الذي يتماشى مع عمله وخبرته ويرى (عاشور 1985) أن الرضا الوظيفي يتحدد بمقدار الإشباع التي يحصل عليها الفرد والتي تكون وظيفته هي مصدرها الأساسي .

ويحقق الرضا الوظيفي من مصادر متعددة مثل الأجر الذي يحصل عليه ونوع العمل الذي يقوم به وفرص الترقية التي يوفرها له العمل ونمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه وإدراكه لعمالة العوائد التي تحقق له هذه الإشباع والتي تحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل عوائد أو الحوافز التي يحصل عليها إلي ما يقدمه الإدارة بمعدل عوائد الآخرين أو إلي ما يقدمه هؤلاء .

فإدراكه أو شعوره بالعدالة بالتحديد بناء على هذه المقارنة ويرى (بدر 1983) أن الرضا الوظيفي من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة ويعرف (هدسارت 1980) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم والنتائج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة أقل من طموحات الفرد .

مما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي⁽¹⁾:

(1) طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي، ج 1، ط 1، 1999م، القاهرة، ص 16 .

هو شعور داخلي يشبعه الفرد من خلال تلبية احتياجاته وطموحاته في مجال عمله وما يرتبط بهذا الشعور من عوامل داخلية أو خارجية وأنه كلما انخفضت درجة رضا الفرد عن عمله وأجره وعلاقاته مع حوله انخفضت درجة الرضا الوظيفي وما يترتب عليها من مشكلات.

تعريفات الرضا الوظيفي:

ويعرف الرضا الوظيفي^(١) هو المشاعر والاتجاهات التي يحملها الفرد نحو الوظيفة التي يزاولها، وتظهر من خلال مجموعة من العوامل.

- يعرف كل من كون، وماكرونالد (Keon , Mcdonald) الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح الفرد بذلك إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو ولا تقوم بتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله.

- يعرف هنمان، سكواب، فوسس دير (Henmen, Dauer, Fossesand) بأنه تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد في نظرهم على مفهومين أو اعتقادين (Perception , Beliefs) الأول هو ما يعتقد العاملون بشأن ما يتجه لهم العمل حالياً (الإدراك بما هو كائن)، والثاني يتعلق بما يتطلع العاملون إلي تحقيقه من وظائفهم (الإدراك بما ينبغي أن يكون) أي أن :

الرضا الوظيفي هو الإدراك بما هو كائن

الإدراك بما ينبغي أن يكون

- كما يعرف (حامد بدر) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.

(١) إيهاب عيسى المصري، لولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته و مقياس الرضا الوظيفي و المهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ٢٠١٤م، ج١، ص (٤٢).

- ويرى الباحث بأن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور الفرد بالارتياح والقناعة في وظيفته من مهمات مسؤوليات وغيرها من العوامل ذات العلاقة.
- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه مدي تقبل الفرد الموكل إليه من جميع وجوهه وتواجهيه من حيث طبيعته ونوعه وظروفه ومتطلباته ومكانته الاجتماعية وذلك بصرف النظر عن قيمته
- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد تتمثل في حالة من التفاعل السائر معها, فيه إشباع للحاجات الأساسية لديه.
- كما عرفه(إيفانز Evans ١٩٩٨) بأنه عبارة عن حالة ذهنية تضم كل المشاعر التي يحددها مدي إشباع ما يدركه الفرد من حاجات ترتبط بوظيفته^(١).

(١) طارق عبد الرؤوف عامر, المرجع السابق الوظيفي, ص ٢٠-٢٣.

المبحث الثاني

الأهمية والأهداف

أهمية الرضا الوظيفي:

حظي الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في العلوم السلوكية والتنظيمية منذ القرن الماضي لما له من آثار إيجابية من تطور المنظمات وتقديسها فقررت المدرسة التقليدية الإدارة أن هنالك علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي، في حين رأت مدرسة العلاقات الانسانية أن هنالك علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي^(١).

ويعبر الرضا الوظيفي إجمالاً من مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم نتيجة إدراكهم لما تقدمه الوظيفة. فيصبح انساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبة في النمو والتطور والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية، ولا شك أن الرضا عن العمل أو عدمه ليس مطلق بل هو مسألة نسبية.

إذا أنه نتيجة تفاعل بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلاً ويمكن القول إن المقصود بالرضا الوظيفي أساساً وبناء على التعريفات السابقة هو ذلك الإحساس بالرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد في عمله.

ومن هذا المنطلق تجتهد العلاقات العامة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مستعينة بذلك بكل وسائلها الاتصالية.

فالرضا الوظيفي بكل عناصره المختلفة يسكن ضمن إطار العلاقات العامة بمفهومها الاتصالي، ومن دون وسائل اتصال العلاقات العامة لا يكون هنالك رضا وظيفي.

أي أن عناصر الرضا لن تتحقق إلا من خلال وسيلة اتصال مناسبة تتلائم معها.

(١) طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص (٢٨).

سبب عوامل تتعلق بهذا العمل أو الوظيفة وأما الولاء الكلي فهو الذي يشكل حجر الزاوية في علاقة العاملين بأعمالهم ومنشاتهم التي يعملون بها وذلك لأنه الأساس في الدافعية والرضا الوظيفي ويحدد الرضا من خلال تعرف الفرق بين الشيء الذي يريده الفرد بأنه يحصل عليه زادت درجة الرضا. التظابق مما سبق أن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد فرضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي.

وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقوم المجتمع لأفراده.

كما يمكن أن يكون مؤشر النجاح للفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية فكثيراً ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة من إحساسهم بأن هذا لم يمكن العمل الذي يريدون أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم.

ويتأثر الرضا الوظيفي بكثير من العوامل ومنها ما يتعلق بالعمل ومتطلباته ومسئوليته ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه ورغباته في حين أن بعض آخر من هذه العوامل يتعلق بالجوانب الاجتماعية للوظيفة ومعرفتها للعمل، والرضا الوظيفي لم يعد في الوقت الحاضر مرتبطاً بالجانب المادي المحسوس فقط كالراتب مثلاً بل تعداه إلى الجوانب المعنوية الأخرى.

أهداف الرضا الوظيفي :

يهدف الرضا الوظيفي لتحقيق هدف عام, وهو اختبار فاعلية نموذج التركيز على المهمات في التخفيف من الآثار السلبية التي تربط بعدم الرضا الوظيفي لدي العمالة المؤقتة وينبثق من الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية وهي^(١):

- اختبار فاعلية نموذج التركيز على المهام لتخفيف من الآثار السلبية التي ترتبط بعدم الرضا عن نوع العمل.

- اختبار فاعلية نموذج التركيز على المهام لتخفيف الآثار السلبية التي ترتبط بعدم الرضا عن الانجاز.

- اختبار فاعلية نموذج التركيز على المهام لتخفيف من الآثار السلبية التي ترتبط بعدم الرضا عن العلاقة مع الرؤساء.

- اختبار فاعلية نموذج التركيز على المهام لتخفيف من الآثار السلبية التي ترتبط بعدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء.

المبحث الثالث

المحددات والفوائد

(١) [https:// e3arabi . com](https://e3arabi.com)

محددات الرضا الوظيفي:

تتمثل محدّدات الرضا الوظيفي في المحدّدات التالية^(١):

- الأمر الذي يتحدّى المرء ذهنياً^(٢):

يرغب الكثيرون في المهن التي تمنحهم الفرص لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم وتوظيفها والتي تتضمن عدداً متنوعاً من المهام التي تمنحهم قدراً من الحرية والتي يحدث فيها تغذية راجعة لتحسين الأداء, هذه الخصائص تجع قدرات الفرد في تحد مستمر, وهناك بعض المهن لا تمثل إلا تحدياً ضئيلاً مما يسبب الملل والإحباط لدي أصحابها وبالتالي ضعف الرضا المهني اتجاهاً.

- المكافأة العادلة(المنصفة):

يطمن العاملون عندما يدركون أن الأنظمة والأجور وسياسات الترقية عادلة ومتمفقة مع تطّعاتهم فان ذلك يؤدي بالطبع إلى رضاهم مهنيّاً, كما يقبل كثيراً من الناس بإرادتهم على قدر أقل من المال في سبيل العمل المتوقع المفضل.

- ظروف العمل المواتية:

دائماً تهتم العاملون ببيئة عملهم من أجل الراحة الشخصية يفضل على البيئة الفيزيائية التي لا تكون خطيرة أو غير مريحة فيجب إلا تكون الحرارة والضوء والضوضاء زائدة من معدلها الطبيعي, فان ذلك مدعاة لعدم الرضا الوظيفي عن المهنة التي يؤدونها.

وقد يرتبط اثر العمل بالرضا الوظيفي بمستوي المهنة التي يؤديها الفرد وحجمها ومناخها ومكانتها وما تسببه له من حراك اجتماعي.

- الزملاء المساندون:

(١) إيهاب عيسي المصري, الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي المهني, ص ٥٩ - ٦٠.
(٢) طارق عبد الرؤوف عامر, الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي المهني, ص ٥٩ - ٦٠.

لم يكن العائد المادي هو ما يحصل عليه العاملون من عملهم وحده والذي يؤدي لرضاهم من عدمه, بل إن العمل الذي يشبع الحاجة إلي التفاهم الاجتماعي والي معاملة الزملاء كأصدقاء متحدين يزيد من رضاهم المهني.

فوائد الرضا الوظيفي:

١/ تعدد المفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين أن الرضا الوظيفي يهدف إلي عدد من التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تتخلف دافعهم وارضياتهم التي يتفقون عليها.

٢/ النظر إلي أن الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي.

٣/ الرضا الوظيفي يتصف بالعديد من الثوابت المتداخلة للسلوك الإنساني.

٤/ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.

٥/ الرضا عن العمل مرتبط بباقي تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.

٦/ رضا الفرد عن العنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى.

٧/ الرضا الوظيفي احد العناصر الرئيسية للرضا الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله.

٨/ يعمل الرضا الوظيفي في بعث الطمأنينة في قلب الموظف.

٩/ يعتبر الرضا الوظيفي من احدي من الموضوعات التي تحظى باهتمام الكثير من علماء النفس.

١٠/ أن العاملين الأكثر رضا في عملهم يكون أقل عرضة لحوادث الملل.

الفصل الثاني

أداء العاملين

المبحث الأول : التعريف والمفهوم

المبحث الأول

التعريف والمفهوم

تعريف الأداء^(١):

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين الممارسين في حقل الإدارة إذا أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب من المفهوم من خلطه بمفاهيم أخرى من المفاهيم .

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ العامل لأعمال مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة والجهة التي ترتبط وظيفته بها^(٢).

ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويتم تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، أما الولاء فيقاس على أساس النتائج^(٣).

ويعرفه عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء على أنه مدي الحصول على الحقائق والبيانات المحددة التي تساعد تحليل وقم وتقييم أداء العامل لعمله وانجازه في فترة زمنية معينة^(٤).

مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه بعمله من حيث كمية جودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.

(١) ناوسن عبد الخالق، الرضا الوظيفي واثره على الانتاجية، مجلة العلوم الاجتماعية ٢٠٠٩، ص ١١.

(٢) راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية ٢٠٠٣، ص ٢٠٩.

(٣) عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ٢٠٠٥، ص ١٠١.

(٤) منصف أحمد، المبادي العامة في إدارة القوة العاملة ٢٠٠٩، ص ٩٠.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

قد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطيع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فكل واحد وجهه نظره الخاصة به. ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً لأداء:

- الأداء لغوياً: مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية (Topperform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (Performor) والذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.
- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها.
هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه مباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي الي النتائج (عمل).

- الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

* ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء^(١):

- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تقييمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
- الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوي جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بأبعاد ثلاثة وهي كمية العمل ونوعيته ونمطه.

(١) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية ٢٠٠٣، ص ٢٠٩.

تقييم الأداء:

مفهوم تقييم أداء العاملين:

تعريف عملية تقييم الأداء بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه وتتضمن عملية الأداء الآتي:

- وضع وإعداد معدلات العمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تقنية عكسية للموظف بهدف حق الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

قد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات الصناعية، إلا أن في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور لوظيفة متخصصة إلا منذ عهد قريب.

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظائف ذات مبادئ وممارسات مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم أو بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلاله.

ما هو تقييم الأداء:

عند اختيار وتعيين وتدريب العاملين وقضاءهم فترة زمنية مناسبة في عملهم تلجأ المنظمات الى تقييم أدائهم للتعرف على مدي جودة نواتج العملية لذا لابد من توضيح ما هي عملية تقييم الأداء والتعرف على خطواته ومعرفة أساليب وأدوات تقييم الأداء ومناقشة أهم التحديات التي تواجه تقييم الأداء ومعرفة كيفية التغلب عليها كذلك الوقوف على كيفية إدارة الأداء وتتبع العاملين بنتائج عملية تقييم

واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائهم. (١)

(١)راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص ٢١٠.

المبحث الثاني

الأهمية والأهداف

أهمية تقييم أداء العاملين^(١):

تعتبر عملية تقييم الأداء هامة فيما يلي:

- تحديد العلاوة المستخدمة للعاملين.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تقييم سياسات ومصادر اختيار العاملين.

- تشجيع التنافس بين الأفراد.

* تنقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاثة مستويات وهي:

أولاً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي تربط المسار

الوظيفي للموظف والمنظمة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لرفع الموظف الى العمل

بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية.

ثانياً: مجال تطوير المنظمة والفرد^(٢):

يسعى تقييم الأداء في هذا المجال إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في تطوير أداء الفرد،

وبعض هذه الأهداف هي:

- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

(١) محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢.

(٢) سلمان العبادي، علم الإدارة، ص ٣٢٤.

إن قياس الأداء أداء مصاحبة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومعرفة كفاءته في العمل , ويعرف جوانب القصور لديه, وبالتالي يكون لديه فرصة ومنتع من الوقت.

ثالثاً: تحسين وتطور الأداء^(١):

يساهم نظام الأداء في تحديد نواحي القصور لدي العاملين وأسبابها وكيفية معالجته في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسبة لها^(٢).

* مزايا عدة لتقييم الأداء الوظيفي ومنها^(٣):

- تنمية الشعور بالمسئولية:

فعندما يدرك الموظف أن أداءه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين أو نتائج هذا التقييم سيستريب عليها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي فإنه يشعر بالمسئولية تجاه نفسه واتجاه العمل ويبدل كل جهوده أو طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

- رفع الروح المعنوية:

شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم للأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.

أهداف تقييم الأداء:

يعرض لك الأهداف التي يمكن أن يحققها بل يعسى إلى تحقيقها تقييم الأداء الجيد في مجالين اثنين:

أولاً: المجال الإداري:

يسعي التقييم في هذا المجال إلى تحقيق الأهداف لينعكس أثرها على الوظائف الأخرى, ففي

إدارة القوة البشرية حيث تمكن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بشؤون العاملين

وذلك في الأحوال التالية^(١):

(١) عمر محمد عواد, إدارة الموارد البشرية, مرجع سبق ذكره , ص ١٩١.

(٢) محمد عبد الوهاب, مرجع سبق ذكره, ص ٣٢.

(٣) عمر محمد عواد, إدارة الموارد البشرية, ص ١٩١.

١/ في مجال الترقية:

لقد أصبح من الضرورة في الوقت الحالي أن تعتمد المنظمة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى.

٢/ في مجال التعيين:

تعد نتائج تقييم الأداء بمثابة اختبار المدير لسلامة عملية اختيار العاملين ونجاحها, فان دلت نتائج تقييم الأداء أن من اختيروا تم اختيارهم على أساس جودة أدائهم في العمل.

٣/ في مجال التدريب:

يعمل عن طريق نتائج التقييم بعد انتهاء تدريب العاملين معرفة مدي استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له, إذا تدل نتائج التقييم الجيد على استفادة العاملين الذين خضعوا للتدريب والعكس صحيح.

٤/ في مجال النقل الوظيفي:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً مهماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين بحاجة إلى نقل للوظائف الأخرى التي تتلائم مع قدراتهم.

٥/ في مجال تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات:

على ضوء نتائج تقييم الأداء للعاملين يمكن للمسؤولين في إدارة المنظمة تقدير حق العاملين في الحصول على المكافآت التأديبية في حق المقصرين في أدائهم عن قصد.

(١) عبد البارى وآخرون, إدارة الموارد البشرية, ص ٢٧٢ - ٢٧٤.

أهداف قياس وتقييم أداء العاملين:

تتمثل أهداف تقييم الأداء في الآتي^(١):

١/ رفع الروح المعنوية للعاملين:

يؤدي لتحسين علاقات العمل وأجواء من التفاهم والعلاقة الحسنة تسود بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل مكان تقدير واهتمام من الإدارة, ان هدف الإدارة من قياس الأداء هو معالجة نقاط الضعف فيه من خلال مقابلة ما يقوم به الرؤساء بشرح هذه النقاط على أساس ودي صريح ووضع الخطة التي سيسلكها الفرد لمعالجتها, كما أن العاملين يشعرون بأن القدرات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية أو منح المكافآت لا تتم أيضاً إلا على أساس الكفاءة والجهد المبذول في تأدية العمل, نخلص من هذا أن قياس وتقييم الأداء سيقودنا في النهاية الى خلق الثقة لدي المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.

٢/ وسيلة لتطوير الأداء الذاتي والإحساس بالمسؤولية:

أن قياس الأداء أداة صالحة وفعالة يستطع بواسطتها كل فرد في المنشأة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله ويعرف نواحي الضعف والتغيرات الموجودة في أدائه حيث يكون لديه فرصة ومتسع من الوقت لتلاقيها.

٣/ تنمية الكفاءة لدي الرؤساء:

(١) سليمان العبادي, مبادئ علم الإدارة, إدارة القوى العاملة, ص ١٩٣-١٩٥.

إن طبيعة قياس وتقييم الأداء تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهـم أثناء عملهم، وللقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وذلك ليكونوا قادرين على قياس وتقييم أدائهم، والعمل هذا يؤدي إلى تنمية ملكية التقدير والحكم السليم على الأمور للتدريب على الرقابة الفعالة المستمرة وللقيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء بمرؤوسيهـم نظرة موضوعية.

٤/ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

تضمن الإدارة عند استخدامها نظاماً لقياس الأداء على أساس من التخطيط السليم والقواعد الموضوعية لان كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة على أساس كفاءته وجهده في العمل ويضمن أيضا ان كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز فرد عن آخر، كما أن القياس يقلل من احتمال نقصان كفاءة ونشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية والذين يعملون في صمت.

٥/ تقليل دورات معدل العمل:

إن وجود نظام لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية وعدم التحيز سوف يبعث على الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد على أساس كفاءته وجهده في العمل وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار في العمل وتقليل معدل دورانه مما لا شك فيه أن ارتفاع هذا المعدل سيحرم الإدارة من مهارات وظيفية شاركت في إيجادها وتنميتها.

٦/ الكشف عن احتياجات التدريب:

عند قياس وتقييم الأداء مع التوسع في نظام التدريب للعاملين أداة مساعدة ضرورية في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي التي تحتاج إلى برامج تدريبية للنهوض بمستوي كفاءتها، كما أن أصبح بين الأفراد الذين استفادوا من التدريب والذين يلزم إعادة تدريبهم لتوفير الفهرس الرئيسي للأنواع المتعددة للاحتياجات التدريبية في المنشأة.

المبحث الثالث

المشاكل والمعوقات

مشاكل أداء العاملين:

من أبرز المشاكل التي تصاحب قياس وتقييم أداء العاملين الآتي^(١):

- ماهية قياس الأداء؟

هي تسجيل الآراء المقومين بها وكفاءة العاملين في هذا العمل وهذه الآراء تعتمد على مدى فهم هؤلاء للمعايير الموضوعية التي سيقارن أداء العاملين بها.

من المحتمل أن يسيء هؤلاء فهم هذه المعايير مما يؤدي إلى إخفاق هذه العملية وعدم تحقيق هدفها لأنها سوف تغطي عندئذ نتائج غير صحيحة عن كفاءة العاملين.

- ومن الصعوبات نجد أن التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أن اغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة ومن الصعب أن يتم قياسها بشأن صحيح ودقيق دائماً.

- عدم ضمان الموضوعية ونتائج القياس بسبب اعتماد القياس على الرأي والحكم الشخصي للمقوم فقد يعطي المقوم درجات عالية في قياس كفاءة بعض العاملين مجاملة لهم بسبب الصداقة أو القرابة التي تربطه بهم أو حسب أقدمية الموظف.

- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

(١) محمد وصفي عقيلي، إدارة العاملة، دار زهران، ص ١٩٧.

كما توجد مشاكل آخري متمثلة في^(١):

- طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد لذلك عادة ما يعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف ومن هذه الأخطاء يكون شائعاً في بعض طرق التقييم الأخرى , كما يتضح من مناقشنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:

- تأثير الحالة:

مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لأحدى خصائص التقدير الكلي للكفاءة فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل النهائية لبيانات التقدير وذلك عن تقدير كفاءة مرؤوسهم وربما يكون ذلك هو الوضع الطبيعي فقط من عملية التقييم, فان الترقيات وزيادة الأجور سوف تتوقف على تقدير الكفاءة فأنهم يميلون إلى التقدير على أساس مرتفع (الشامل) وذلك من منطلق النظرة إلى المشرفين الأكفاء وهم يعاهدون دائماً من اجل مصلحة مرؤوسيهم بجانب ذلك قد تسوء نظرة المشرف وعلاقته مع مرؤوسيه.

- الميل للتساهل أو التشدد:

يتجه بعض المشرفون إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم, معني ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسهم وأن ذلك يعتبر خطأ شائعاً بدرجة كبيرة في برنامج التقييم الأمر الذي يقلل من قيمة وأهميته ويمكن ان ينشا كل من هذين الاتجاهين نتيجة اختلاف وجهات النظر من أداء العاملين بسبب النزوات الشخصية للفرد القائم بالتقدير ويمكن التغلب على ذلك حديثاً من خلال عقد لقاءات واجتماعات أو حلقات تدريب القائمين على التقدير, وبالتالي يمكن أن توصلها إلى اتفاق عام حول ما

(١) محمد محمد إبراهيم, إدارة الموارد البشرية, ص ٧٨٤ - ٧٨٦.

هو متوقع بالفعل من مرؤوسهم فالطبع إذا حكم على أحد العاملين من أحد الأقسام بدرجة عالية من هؤلاء في قسم آخر.

- الاتجاه للوسط في التقدير:

يجب على بعض القائمين على التقييم أن يقيموا كفاءة مرؤوسهم بعد نهاية المقياس المدرج فإذا كان المشرف يدرك تنبؤ أن سياسة الإدارة تمل عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منظمة إلى أن يميل غالباً إلى ناحية الوسط في التقدير وغالباً ما يكون السبب في اتجاه نحو الوسط في تقدير كفاءة العاملين راجعاً إلى نفس معرفة, سلوك الأفراد الذين يتم تقديرهم وتقدير كفاءتهم أو أنه مدرك أداء بعض العاملين أو عدم توافر المعلومات الكافية للتقدير أو عدم اهتمامه.

- العلاقات الشخصية المتداخلة (الحيز):

إن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسه سواء ان كان تلك الشعور بالولاء أو الكره لهم له تأثير كبير على تقديرهم لحكمهم ويظهر ذلك بوضوح في الموافق التي تكون فيها المقاييس الموضوعية الأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

- التأثيرات التنظيمية:

بجانب الاعتبارات الشخصية في عملية التقييم نجد أيضاً تعتبر التقديرات الخاصة بالكفاءة على حسب المجال الذي سوف تستخدم به بواسطة الأداء في صفة أساسية نجد ان القائمين على التقدير يأخذون في اعتبارهم الاستخدام.

معوقات الأداء :

١/ التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين.

٢/ التشدد والتساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في

حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت الشخصية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين وعلى العكس من ذلك يميل البعض الرؤساء إلى التشدد^(١).

٣/ تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.

في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاءة العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة والمفروض أن تغير هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس^(٢).

٤/ التحيزات الشخصية للرؤساء:

تتأثر عليه التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس الى مرؤوس معين يؤثر تأثير ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له قد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوي التعليمي وعادة يحدث ذلك.

٥/ الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

قد يغفل القائم بالتقييم لاختلاف التباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل.

معوقات تقييم الأداء:

من المعوقات التي تقف أمام تقييم دقيق^(٣):

- معوقات فردية:

وتتمثل هذه المعوقات بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أي الموظف ذاته كالقدرات

- معوقات مؤسسية:

(١) علي السلمي، مرجع الملف التدريبي، ص ٩٨.

(٢) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص ٢٨٧ - ٢٨٨.

(٣) <https://mawdoo3.com>

وتشمل كلاً والمهارات والتركيبية النفسية له والتركيبية الاجتماعية.من الواجبات والمهام الموكلة للأفراد والتنظيم الاجتماعي والموارد والإمكانات المادية.

فوصف الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سبباً مباشراً في عرقلة سير عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقضة مع أهداف المنشأة

- سرية التقييم.

- افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أي التحيز في بعض الأحيان.

الفصل الثالث: التحليل والمناقشة

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

المبحث الثالث: الخاتمة والتوصيات

الخاتمة والتوصيات

المصادر والمراجع

المصادر.

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن وزارة البنية التحتية والتنمية العمرانية

وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة وزارة خدمية تتصل اتصالاً مباشراً بالجمهور من خلال الإدارات والوحدات التابعة لها في تقدم مسيرة التنمية والنهضة الشاملة التي تشهدها الولاية وبما يواكب وضع الوزارة في مصاف الوزارات المتقدمة القائمة على ركائز التنمية البشرية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية تقدم الوزارة خدمات عديدة تشمل صيانة الطرق الداخلية ومراقبة الأسواق والمحال التجارية وإصدار تراخيص البناء وكذلك تقديم المشورة في مجالات التأهيل والصيانة . تقوم الوزارة بهذه الأعمال وفقاً للخطة المجازة كما تقوم

الوزارة باقتراح وإعداد الخطط العمرانية على مستوى الولاية والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المختصة ومسح وإعداد الخرائط المساحية للولاية وإدارة الأراضي وتقسيمها وتخصيص الأرض اللازمة لاحتياجات الجهات الحكومية بالإضافة إلى دراسة وتوصيات لجنة التخطيط الولاية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ونزع ملكية العقارات والاستيلاء عليها مؤقتاً للمصلحة العامة.

الرؤية:

تقديم نموذج عملي وعلمي للعمل الهندسي والخدمي باستخدام امثل للأراضي للوصول لتنمية عمرانية متكاملة والاستخدامات المثلى للأراضي تنسيقاً ومتابعة ومراجعة وتحديثاً.

الرسالة:

التفاني في تقديم أفضل الخدمات والرقي بالتخطيط العمراني والبنيات التحتية وفق أسس علمية حديثة والتنسيق بين الوزارة بإداراتها المختلفة والإدارات المماثلة بالمحليات المختلفة بما يحقق أهداف وغايات الوزارة ويحقق أفضل الخدمات لمواطن الولاية.

الأهداف:

١/ بيئة صالحة ومعينات عمل متوفرة ورفع القدرات

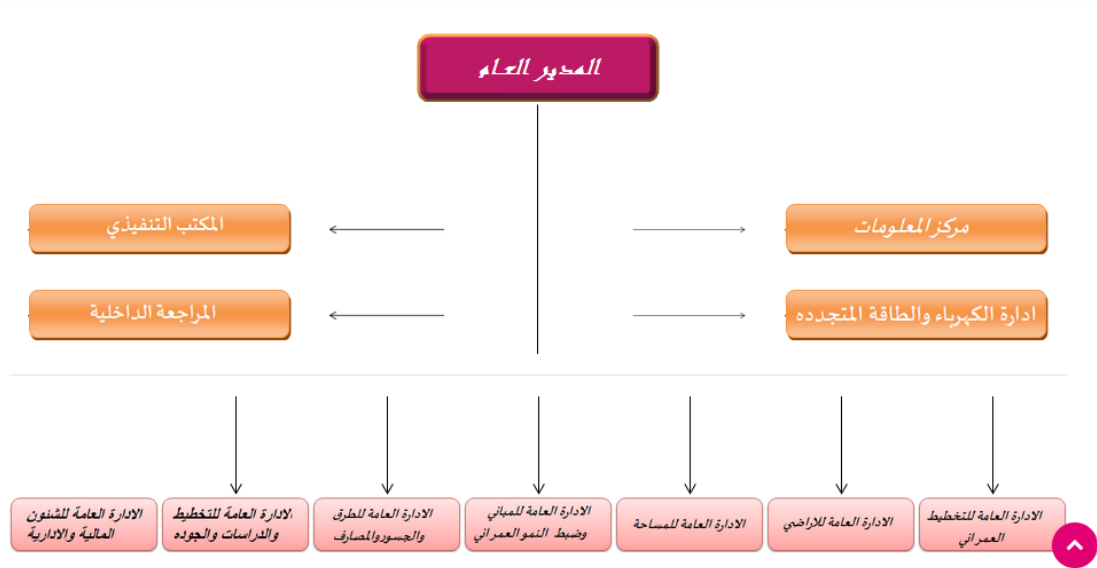
٢/ التخطيط السليم لاستخدامات الأرض والموارد.

٣/ توفير المأوى لكل مواطن بتكلفة مناسبة.

٤/ تحسين بيئة المدن والريف.

٥/ الحماية من مخاطر السيول والأمطار والفيضانات.

الهيكل التنظيمي:



المصدر: موقع وزارة البنية التحتية والتنمية العمرانية

المبحث الثاني تحليل البيانات

في هذا المبحث يعرض الباحثون الإجراءات العملية للدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية.

ثالثاً: تحليل بيانات عبارات الاستبانة واختبار النتائج.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في الآتي:

١/ أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي تستخدمها الباحثون في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث أن للاستبيان مزايا منها:

١/ يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

٢/ سهولة تكلفته وسهولة تطبيقه.

٣/ سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.

٤/ يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة للتفكير.

٥/ يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

٢/ وصف الاستبانة:

أرفق الباحثون مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه

وغرض الاستبانة ومحتويات الاستبانة وتحتوي الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حيث يحتوي على بيانات

(الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي)

القسم الثاني: تضمن تحليل النتائج، حيث يتكون إجابات: هما: (أوافق، محايد، لاأوافق)

٣/ وحدات المشاهدة: تتكون وحدات المشاهدة من مجموع الموظفين بوزارة البنية التحتية والتمية العمرانية.

نسبة الاستجابة:

م	البيان	الاستجابة
١	مجموع الاستبيانات الموزعة	٥٠
٢	مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها	٥٠
٣	الاستبانة التي لم تسترد	٠
٤	مجموع الاستبانة المستخدمة	٥٠
٥	نسبة الاستجابة	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

حرص الباحثون على تنوع وحدات المشاهدة وأن هذا التنوع في خصائص المبحوثين له علاقة بأرائهم حول الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

جدول (٣-١): توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٢٠	٤٠%
أنثى	٣٠	٦٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-١) أن نسبة ٤٠,٤٠% من أفراد العينة المبحوثة كانوا ذكور وهي النسبة الأكبر، أما نسبة ٥٩,٦٠% فقط من أفراد العينة المبحوثة كانوا إناث .

شكل (٣-١): توزيع المبحوثين حسب النوع:

جدول (٣-٢): يوضح الحالة الاجتماعية:

النوع	التكرار	النسبة
متزوج	٢٨	٥٦%
غير متزوج	١٦	٣٢%
مطلق	٣	٦%
أعذب	٣	٦%
المجموع	٥٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٢) أن نسبة المتزوجين من أفراد عينة الدراسة ٥٦%، والغير متزوجين بلغت نسبتهم ٣٢%، والمطلقين ٦%، و٦% من عينة الدراسة كانت إجابتهم بأعذب. شكل (٣-٢): توزيع المبحوثين الحالة الاجتماعية:

جدول (٣-٣): يوضح المهنة:

النسبة	التكرار	النوع
٠	٠	عامل
٩٢%	٤٦	موظف
٨%	٤	إدارة عليا
٠	٠	إدارة تنفيذية
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٣) أن نسبة ٩٢% من أفراد عينة الدراسة موظفين، والإدارة العليا ٨% ولا يوجد عمال ولا إدارة تنفيذية.

شكل (٣-٣): توزيع المبحوثين حسب المهنة:

جدول (٣-٤): يوضح المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	النوع
٠	٠	ابتدائي
١٨%	٩	ثانوي
٧٢%	٣٦	جامعي
١٠%	٥	فوق الجامعي
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٤) أن نسبة ١٨,٠% من أفراد العينة المبحوثة كان مستواهم التعليمي ثانوي، و٧٢% كانوا جامعيين، و ١٠% فوق الجامعي.

شكل (٣-٤): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

جدول (٣-٥): يوضح الخبرة:

النسبة	التكرار	النوع
٣٦%	١٨	٥ سنوات إلى ١٠
٣٠%	١٥	من ١٠ إلى ١٥
١٤%	٧	من ١٥ إلى ٢٠ سنة
٢٠%	١٠	من ٢٠ فما فوق
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٥) أن نسبة ٣٦% جاءت خبراتهم ٥ سنوات إلى ١٠ سنة، ونسبة ٣٠% من عينة الدراسة خبرتهم ١٠ إلى ١٥ سنة.
شكل (٣-٥): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

ثانياً: البيانات الثانوية:

جدول (٣-٦): هل أنت راض عن عملك في المجموعة في الفترة الحالية.

النسبة	التكرار	النوع
٨٦%	٤٣	أوافق
١٤%	٧	غير موافق
-	-	أوافق بشدة
--	--	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٦-٣) يتضح أن الذين يوافقون على رضائهم عن عملهم في المجموعة في الفترة الحالية جاءت نسبتهم ٨٦% والذين لا يوافقون على ذلك جاءت نسبتهم ١٤% من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٦-٣): يوضح ما إذا كان الموظف راض عن عملك في المجموعة في الفترة الحالية.

جدول (٧-٣): هل أنت راض عن المهام والأعمال المسندة إليك.

النسبة	التكرار	النوع
٨٤%	٤٢	أوافق
٨%	٤	غير موافق
٤%	٢	أوافق بشدة
٤%	٢	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٧) أن الذين يوافقون على مدى رضائهم عن المهام والأعمال المسندة إليهم جاءت نسبتهم ٨٤% وغير موافقون بلغت نسبتهم ٨%، الذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ٤%، والمحايدون بلغت نسبتهم ٨% أيضاً.

شكل (٣-٥): يوضح ما إذا كان الموظف راض عن المهام والأعمال المسندة إليك

جدول (٣-٨): هل أنت راض عن تواصل الإدارة مع الموظفين من ناحية التوجيهات والإشراف العام.

النسبة	التكرار	النوع
٦٢%	٣١	أوافق
١٨%	٩	غير موافق
١٢%	٦	أوافق بشدة
٦%	٣	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-٨) أن الذين يوافقون على رضائهم عن تواصل الإدارة مع الموظفين من ناحية التوجيهات والإشراف بلغت نسبتهم ٦٢% والغير موافقين بلغت

نسبتهم ١٨%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ١٢%، والمحايدون بلغت نسبتهم ١٢%، والمحايدون بلغت نسبتهم ٦%.

شكل (٣-٨): يوضح ما إذا كان راض عن تواصل الإدارة مع الموظفين من ناحية التوجيهات والإشراف العام.

جدول (٣-٩): هل أنت راض عن تلقيك لغرض التدريب في العمل بوظيفتك

النسبة	التكرار	النوع
٤٨%	٢٤	أوافق
٣٢%	١٦	غير موافق
١٢%	٦	أوافق بشدة
٨%	٤	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-٩) أن الذين يوافقون على رضائهم عن تلقيهم لغرض التدريب في العمل بوظائفهم بلغت نسبتهم ٤٨% وغير موافقون بلغت نسبتهم ٣٢% والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ١٢%، والمحايدون ٨% فقط من العينة المبحوثة، نلاحظ أن هناك تقارب في وجهات النظر بين الذين يوافقون والذين لا يوافقون.

شكل (٣-٩): يوضح ما إذا كان راض عن تلقيك لغرض التدريب في العمل بوظيفتك

جدول (٣-١٠): هل أنت راض عن المميزات التي تعد بها الشركة للموظفين كالتأمينات والمكافآت وبدلات:

النسبة	التكرار	النوع
٤٨%	٢٤	أوافق
٤٠%	٢٠	غير موافق
٨%	٤	أوافق بشدة
٤%	٢	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٠) أن الذين يوافقون على رضائهم عن المميزات التي تعد بها الشركة للموظف من مكافآت وبدلات جاءت نسبتهم ٤٨% وغير موافقون على ذلك بلغت نسبتهم ٤٠%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ٨%، والمحايدون ٤% فقط من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣-١٠): يوضح ما إذا كان راض عن المميزات التي تعد بها الشركة للموظفين كالتأمينات والمكافآت والبدلات:

جدول (٣-١١): هل أنت موافق عن توفير المعلومات اللازمة للقيام بمهامك

النسبة	التكرار	النوع
٦٠%	٣٠	أوافق
١٨%	٩	غير موافق
١٢%	٦	أوافق بشدة
١٠%	٥	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١١) أن الذين يوافقون على توفير المعلومات اللازمة للقيام بمهامهم بلغت نسبتهم ٦٠%، والغير موافقون ١٨%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ١٢% والمحايدون بلغت نسبتهم ١٠%.

شكل (٣-١١): يوضح ما إذا كان الموظف موافق بأن هناك توفير للمعلومات اللازمة للقيام بمهامه:

جدول (٣-١٢): هل أنت موافق عن نظام الإجازات التي تتيحها الشركة

النسبة	التكرار	النوع
٦٤%	٣٢	أوافق
١٦%	٨	غير موافق
١٤%	٧	أوافق بشدة
٦%	٣	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٢) أن الذين يوافقون على نظام الإجازات التي تتيحها الشركة جاءت نسبتهم ٦٤%، والغير موافقون جاءت نسبتهم ١٦%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ١٤%، والمحايدون بلغت نسبتهم ٦% فقط من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣-١٢): يوضح ما إذا كان الموظفين يوافقون عن نظام الإجازات التي تتيحها الشركة:

جدول (٣-١٣): هل أنت موافق عن أسلوب حل المشكلات داخل المنظمة

النسبة	التكرار	النوع
٥٦%	٢٧	أوافق
٢٨%	١٤	غير موافق
٨%	٤	أوافق بشدة
١٠%	٥	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٣) أن الذين يوافقون على أسلوب حل المشكلات داخل المنظمة جاءت نسبتهم ٥٦% وغير موافقون بلغت نسبتهم ٢٨% والذين يوافقون على ذلك بشدة بلغت نسبتهم ٨% فقط من أفراد عينة الدراسة، أما الذين أجابوا بعبارة محايد بلغت نسبتهم ١٠% فقط.

شكل (٣-١٣): يوضح ما إذا كان الموظفين يوافقون عن أسلوب حل المشكلات داخل المنظمة

جدول (٣-١٤): هل أنت موافق وراضي عن مستوى نفسك من خلال ساعات العمل

النسبة	التكرار	النوع
٧٨%	٣٩	أوافق
١٦%	٨	غير موافق
٤%	٢	أوافق بشدة
٢%	١	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٤) أن الذين يوافقون عن مدى رضائهم بمستوى أنفسهم خلال ساعات العمل بلغت نسبتهم ٧٨%، وغير موافقون بلغت نسبتهم ١٦% والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ٤% والمحايدون بلغت نسبتهم ٢% فقط من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣-١٤): يوضح ما إذا كان الموظفين راضين عن مستواهم من خلال ساعات العمل:

جدول (٣-١٥): هل أنت موافق على أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل.

النسبة	التكرار	النوع
٧٦%	٣٨	أوافق
١٦%	٨	غير موافق
٤%	٢	أوافق بشدة
٤%	٢	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٥) أن الذين يوافقون على أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل جاءت نسبتهم ٧٦% والغير موافقون بلغت نسبتهم ١٦% والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ٤%، والمحايدون بلغت نسبتهم ٤% فقط من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣-١٥): يوضح ما إذا كان أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل.

جدول (٣-١٦): هل أنت موافق على وجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل:

النسبة	التكرار	النوع
٦٨%	٣٤	أوافق
١٢%	٦	غير موافق
١٨%	٩	أوافق بشدة
٢%	١	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٦) أن الذين يوافقون على وجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل بلغت نسبتهم ٦٨% وهي الفئة الأكبر أما الغير موافقون بلغت نسبتهم ١٢% فقط، والذين يوافقون بشدة على ذلك بلغت نسبتهم ١٨%، والمحايدون بلغت نسبتهم ٢% من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣-٥): يوضح ما إذا كان أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل:

جدول (٣-١٧): هل أنت موافق على أن الملل الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين:

النسبة	التكرار	النوع
٦٦%	٣٣	أوافق
٨%	٤	غير موافق
٢٤%	١٢	أوافق بشدة
٢%	١	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-٥) أن الذين يوافقون على أن الملل الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين بلغت نسبتهم ٦٦% والغير موافقون على ذلك بلغت نسبتهم ٨% فقط والذين يوافقون بشدة جاءت نسبتهم ٢٤% والمحايدون بلغت نسبتهم ٢% فقط من أفراد العينة المبحوثة.

شكل (٣-١٧): يوضح ما إذا كان أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الملل الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين:

جدول (٣-١٨): هل أنت موافق على أن الممل الوظيفي له علاقة بالاحتراف الوظيفي:

النسبة	التكرار	النوع
٦٠%	٣٠	أوافق
١٠%	٥	غير موافق
٣٠%	١٥	أوافق بشدة
-	-	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٨) أن الذين يوافقون على أن الممل الوظيفي له علاقة بالاحتراف الوظيفي بلغت نسبتهم ٦٠% أما الغير موافقون بلغت نسبتهم ١٠% والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ٣٠% وليس هناك محايدون من أفراد عينة الدراسة (المبحوثين).

شكل (٣-١٨): يوضح ما إذا كان أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الممل الوظيفي له علاقة بالاحتراف الوظيفي:

جدول (٣-١٩): هل أنت راض عن الرواتب والحوافز التي تقدمها الشركة إليك:

النوع	التكرار	النسبة
أوافق	١٩	٣٨%
غير موافق	٢٦	٥٢%
أوافق بشدة	٥	١٠%
محايد	-	-
المجموع	٥٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٩) أن الذين يوافقون عن مدى رضائهم بالرواتب والحوافز التي تقدمها الشركة إليهم جاءت نسبتهم ٣٨% والغير موافقون هم الفئة الأكبر من أفراد عينة الدراسة إذ بلغت نسبتهم ٥٢% والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم ١٠%

شكل (٣-١٩): يوضح ما إذا كان أفراد عينة الدراسة راضون عن الرواتب والحوافز التي تقدمها الشركة إليك

النتائج :

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل.
- يؤثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين.
- يمكن للأساليب المستخدمة للرضا الوظيفي أن تحقق كفاءة الأداء.
- هنالك علاقة بين معوقات الرضا الوظيفي وأداء العاملين كلما كان الرضا الوظيفي أكبر كان أداء العاملين ممتاز .
- تحسين الرواتب والحوافز يزيد من معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

التوصيات :

- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الجانب .
- ضرورة وجود حوافز ثابتة بالمؤسسة .
- ضرورة وجود حدود لمستوى التعامل بين الأفراد.
- خلق بيئة بطرق مدروسة لخلق رضا وظيفي من شأنه يساعد في أداء المؤسسة والأفراد.

المصادر والمراجع:

- ١/ إيهاب عيسي المصري، لولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه وعوامله نظرياته و مقياس الرضا الوظيفي و المهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ٢٠١٤م، ج ١.
- ٢/ سليمان العبادي، مبادي علم الادارة، إدارة القوى العاملة.
- ٣/ عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ٢٠٠٥.
- ٤/ عبد الباري وآخرون، إدارة الموارد البشرية.
- ٥/ راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية ٢٠٠٣، ص ٢٠٩.
- ٦/ طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي ولرضا الوظيفي، ص ١٦.
- ٧/ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية.
- ٨/ عمر محمد عواد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩١.
- ٩/ ناوسن عبد الخالق، الرضا الوظيفي واثره على الانتاجية، مجلة العلوم الاجتماعية ٢٠٠٩.
- ١٠/ محمد وصفي عقيلي، إدارة العاملة، دار زهران.
- ١١/ منصف أحمد، المبادي العامة في إدارة القوة العاملة ٢٠٠٩.
- ١٢/ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، ٢٠١٠م.
- ١٣/ [https:// mawdoo3. com](https://mawdoo3.com)

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان

وزارة البنية التحتية والتنمية العمرانية
الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

الجزء الأول:

١/ العُمر:

أ/ ٢٠-٣٠ () ب/ ٣١-٤٠ () ج/ ٤١-٥١ ()

٢/ النوع:

أ/ ذكر () ب/ أنثى ()

٣/ الحالة الاجتماعية:

أ/ متزوج () غير متزوج ()

٤/ المهنة:

أ/ عامل () ب/ موظف () ج/ إدارة عليا

٥/ المستوى التعليمي:

أ/ ابتدائي () ب/ ثانوي () ج/ جامعي () فوق الجامعي ()

٦/ الخبرة:

أ/ من خمسة سنوات إلى عشرة () ب/ من عشرة سنوات إلى خمسة عشر سنة ()
ج/ من خمسة عشر إلى عشرون سنة () د/ من عشرين فما فوق ()

• الجزء الثاني:

#	العبارات	موافق	غير موافق	موافق بشدة	محايد
١	هل أنت راضي عن عمالك بالمجموعة في الفترة الحالية				
٢	هل أنت راضي عن المهام والأعمال المسندة إليك				
٣	هل أنت راضي عن تواصل الإدارة مع الموظفين من ناحية التوجيهات والإشراف العام.				
٤	هل أنت راضي عن تلقيك لغرض التدريب في العمل بوظيفتك.				
٥	هل أنت راضي عن المميزات التي تعد بها الشركة للموظفين كالتأمينات والمكافآت والبدلات.				

				هل أنت موافق عن توفير المعلومات اللازمة للقيام بمهامك .	٦
				هل أنت موافق عن نظام الإجازات التي تتيحها الشركة	٧
				هل أنت موافق عن أسلوب حل المشكلات داخل المنظمة	٨
				هل أنت موافق وراضي عن مستوى نفسك من خلال ساعات العمل	٩
				هل أنت موافق على أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل.	١٠
				هل أنت موافق على وجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل.	١١
				هل أنت موافق أن الملل الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين.	١٢
				هل أنت موافق على أن الملل الوظيفي له علاقة بالاحتراف الوظيفي	١٣
				هل أنت راضي عن الرواتب والحوافز التي تقدمها الشركة إليك.	١٤