وزارة التعليم العالي و البحث العالمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

مذكرة بعنوان :

علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة الإقتصادية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

– إعداد الطلبة : – تحت إشراف :

✓ العطري أمبارك ربيح نعيمة

✓ فلقومة نبيل

السنة الجامعية :

2022/2021

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله و من وفى أما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد و النجاح بفضله تعالى

مهداة لأرواح أمي وأبي رحمهما الله تعالى ، ولهما أعظم الفضل في تقدمي وبلوغ هذا المستوى العالي من العلم، ولكل العائلة الكريمة التي ساندتنا و لا تزال من اخوة و اخوات

إلى رفقاء و رفيقات المشوار اللذين قاسمونا لحضات رعاهم الله و حفظهم و وفقهم .

إلى كل قسم علم الاجتماع و خاصة الأساتذة و الأستاذات الذي طالما كانوا سبب وصولنا لهذا المستوى من الدراسة و جميع دفعة 2022 م جامعة زيان عاشور الجلفة

و إلى كل من كان لهم أثر على حياتنا ، والى كل من أحبهم قلبي و نسيم قلمي إلى الشموع التي تحترق لتضئ للآخرينو إلى كل من علمني حرفا

العطريأمبارك

إهداء

بالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا أن علم الاجتماع هدفًا ساميًا وحبًا وغاية تستحق السير لأجلها، وإن بحثنا يحمل في طياته طموح شباب يحلمون أن تكون أمتهم العربية كالشامة بين الأمم.

وانطلاقًا من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة ربيح نعيمة الذي رافقتنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث وكانت لها بصمات واضحة من خلال توجيهاتها وانتقاداتها البناءة والدعم الأكاديمي، كما نشكرعائلاتنا التي صبرت وتحملت معنا ورفدتنا بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة، ونشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي

فلقومةنبيل

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة ، نشكر كل من ساعدنا في هذا العمل و الشكر الخاص للأستاذة ربيح نعيمة التي لم تبخل بدورها في توجيهنا و نشكر كل من كان له دور و لو من بعيد في تحفيزنا ماديا و معنويا و كل من افادنا بمعلومات كما نشكر الأصدقاء والزملاء و كل دفعة علم اجتماع تنظيم و عمل 2022 م .

الدعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا أخفقنا ، و ذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا ، و إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

ملخص

تناولت الدراسة موضوعاً بعنوان "علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة" وهو موضوع من مواضيع علم اجتماع التنظيم، وهو في غاية الأهمية كون تحسين الإنتاجية تعود بالفائدة على المؤسسة والعامل معاً، فالأول يحقق لها الربح ومنه الاستمرارية في النشاط والثاني يضمن له منصب عمل باستمرار في العمل.

فلعتمدا في دراستنا على منهج الوصفي التحليلي , تمثل المنهج الوصفي في سرد المعلومات حول الرضا الوظيفي .

وقد وضعنا لبحثنا هذا التساؤل التالي :

" ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجيةفي المؤسسة؟ "

و توصلنا إلى مجموعة من الفرضيات و كانت فرضيتنا الرئيسية :

للرضا الوظيفي دور في تحسين الانتاجية في المؤسسة

و كان الهدف من هذه الدراسة :

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العمال و إبراز دور الرضا الوظيفي في تحقيق انتاجية متطورة و التعرف على كيفية تحقيق الدخل الجيد في المؤسسة الاقتصادية والتعرف على علاقة العمال بالرئيس و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

Abstrait

L'étude portait sur un sujet intitulé "La relation entre la satisfaction au travail et l'amélioration de la productivité dans l'institution", qui est l'un des sujets de la sociologie des organisations, et il est extrêmement important car l'amélioration de la productivité profite à la fois à l'organisation et au travail.

Dans notre étude, ils se sont appuyés sur l'approche descriptive-analytique, qui représentait l'approche descriptive dans la narration d'informations sur la satisfaction au travail.

Pour notre étude, nous posons la question suivante :

Quel est le rôle de la satisfaction au travail dans l'amélioration de la productivité dans l'organisation ? ''

Et nous avons atteint un ensemble d'hypothèses, et notre hypothèse principale était :

La satisfaction au travail joue un rôle dans l'amélioration de la productivité dans l'organisation

Le but de cette étude était :

Identifier le niveau de satisfaction au travail et son impact sur la performance des travailleurs et mettre en évidence le rôle de la satisfaction au travail dans l'atteinte d'une productivité avancée et identifier comment obtenir un bon revenu dans l'institution économique et identifier la relation des travailleurs avec le président et son rôle dans la réalisation satisfaction au travail.

// Abstract

The study was on a topic called "The relationship between job satisfaction and productivity improvement in the institution", which is one of the topics of the sociology of organizations, and it is extremely important because the Improved productivity benefits both the organization and the job.

In our study, they relied on the descriptive-analytical approach, which represented the descriptive approach in telling information about job satisfaction.

For our study, we pose the following question:

What is the role of job satisfaction in improving productivity in the organization? ''

And we reached a set of hypotheses, and our main hypothesis was:

Job satisfaction plays a role in improving productivity in the organization

The aim of this study was:

Identify the level of job satisfaction and its impact on the performance of workers and highlight the role of job satisfaction in achieving advanced productivity and identify how to get a good income in the economic institution and identify the workers' relationship with the president and his role in achieving job satisfaction.

فهرس المحتويات :

فهرس المحتويات	**الصفحة**
الإهداء	
كلمة شكر و تقدير	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
مقدمة عامة	**أ – ب**
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة	
اشكالية الدراسة	**19**
فرضيات الدراسة	**19**
أهمية الدراسة	**20**
أسباب اختيار الموضوع	**20**
أهداف الدراسة	**21**
تحديد المفاهيم	**21**
المقاربة السوسيولوجية	**24**
أدوات الدراسة	**26**
منهج المستخدم في الدراسة	**26**
صعوبات الدراسة	**26**

الفصل الثاني :الرضا الوظيفي	
تمهيد	**29**
المبحث الأول: أسس الرضا الوظيفي	**37-30**
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	**30**
المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي	**31**
الفرع الأول: العوامل الشخصية	**32**
الفرع الثاني : العوامل التنظيمية	**33**
الفرع الثالث : عوامل بيئية	**34**
المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي	**35**
نظرية مجموعة العمل العوامل	**35**
نظرية إشباع القيمة	**36**
نظرية إشباع الحاجات	**36**
نظرية الإدراك	**37**
المبحث الثاني: آثار الرضا الوظيفي	**40-37**
المطلب الأول: آثار الرضا عن العمل وأداء العاملين	**37**
الفرع الأول : تأثير الرضا على الإنتاجية	**37**
الفرع الثاني: تأثير الرضا على الدوران الوظيفي ترك العمل	**38**
الفرع الثالث: تأثير الرضا على التغيب	**39**
المطب الثاني: آثار عدم الرضا الوظيفي	**39**

الفرع الأول: الغياب عن العمل هو مؤشر لعدم الرضا	39
الفرع الثاني: الدوران الوظيفي زيادة معدلات ترك الخدمة	40
المطلب الثالث: كيف يحدث الرضا	40
المبحث الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي	**52-42**
المطلب الأول: المقاييس الموضعية والذاتية للرضا الوظيفي	42
الفرع الأول: المقاييس الموضعية للرضا الوظيفي	42
الفرع الثاني: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي	43
المطلب الثاني: طرق قياس للرضا الوظيفي	45
الفرع الأول: الطرق الشهيرة	45
أ/ طريقة ليكرت	45
ب/طريقة أسكود	46
ج/طريقة هرزيرغ	48
الفرع الثاني: طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي	49
المطلب الثالث: إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل	50
خلاصة الفصل	51
الفصل الثالث : المؤسسة و دور الرضا الوظيفي فيها	
تمهيد	54
المبحث الأول : المؤسسة الاقتصادية	**65-55**

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية	**55**
المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية	**58**
المطلب الثالث : أنواع المؤسسات الاقتصادية	**60**
المطلب الرابع : الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية	**61**
المطلب الخامس : تصنيف المؤسسات الاقتصادية	**65**
المبحث الثاني : دور الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية	**72-68**
المطلب الأول : الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول داخل المؤسسة	**68**
المطلب الثاني : العوامل التنظيمية للرضا داخل المؤسسة	**68**
خلاصة الفصل	**69**
الفصل الرابع : الدراسات السابقة	
تمهيد	**72**
الدراسات السابقة	**73**
التعليق على الدراسات السابقة	**78**
الخاتمة	**80**
قائمة المصادر و المراجع	**84**

فهرس الأشكال :

العنوان	الصفحة

الشكل رقم(01) نظرية الحاجات الإنسانية ماسلو(اشباع الحاجات)	25
الشكل رقم(02) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	31
الشكل رقم(03) ديناميكيات الرضا	41
الشكل رقم(04) مقياس أسكود و زميله للرضا الوظيفي	47
الشكل رقم(05) أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني	48

مقدمة

مقدمـة

في ظل الواقع المعاصر الذي يشهد إحداث التغيير في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية، السياسية والتكنولوجية، فإن الإدراك بأهمية هذا التغيير أصبح متطلبا وواجبا لا مناص عنه في المجتمع الذي يبحث عن التقدم والرفعة، و لقد أكد المختصون في هذه النظرية بحيث اعتبروها أساسا للبناء الحديث للإدارة والتطوير حيث " ان الرضا الوظيفي سمة من سمات العصر، والتعامل لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر بل أصبح أمر حتميا، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار الاجتماعي."

تتعدد مفاهيم الرضا الوظيفي، وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب، والآخر يعرفه من زاوية النتائج، فالرضا الوظيفي هيكل وبنيان وأداء الكيان الإداري .

إن عملية الرضا الوظيفي للموظف تتميز بفعالية مستمرة ومتغيرة فإن تأثيره يتم التعبير عنه باهتمام المديرين بالرضا الوظيفي بواسطة العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة الرضا الوظيفي أو عدم الرضا بوظائفهم، وما رد فعل الموظفين حينما يكونوا راضيين أو غير راضيين بوظائفهم، بالمجمل بعد الرضا الوظيفي مكسبا حقيقيا للمؤسسات، فحينما يكون العاملين راضيين بوظائفهم يزداد الأداء ويقل الغياب ودوران العمل.

وحيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أداهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستقرار المؤسسات مع ضرورة الاهتمام به، لذا فإن دراسة الرضا الوظيفي يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .

يعد الرضا دورا أساسيا في حفز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، كما أن اهتمام الإدارة بالفرد، وتعاملها معه، والأخذ بمشاعره وطموحاته يفترض أن تؤثر إيجابيا بسلوك الفرد وتحفيزه على التعامل بكفاءة وفعالية مع المهام الملقاة على عاتقه.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهداف الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. المقاربة السوسيولوجية
8. أدوات الدراسة
9. منهج المستخدم في الدراسة
10. صعوبات الدراسة

إشكالية الدراسة

يعد الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك لصلته المباشرة بالعنصر البشري والذي يعد محور العملية الإنتاجية أو الخدمية في أية منظمة إذ أنه يمثل الدافع والرغبة في العمل.

ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملينمنذ بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى محاولات إدارة المنظمات الهادفة إلى ضمان ولاء العاملين وتأييدهم للأهداف التي تسعى إليها، الأمر الذي دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي بوصفه أحد الأساليب التي تحقق ولاء العاملين بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ومنه فإن محتوى دراستنا يتمثل في محاولة الإجابة على الإشكالية التالية :

" ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجيةفي المؤسسة الإقتصادية ؟ "

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي :

1. ما هو دور الدخل الجيد في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
2. ما هو دور العلاقات مع الرئيس في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
3. ما علاقة المحيط الاجتماعي للعمل في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

1 فرضيات الدراسة

مبدئيا نجيب عن هذه الإشكاليات بالفرضيات التالية :

أ- الفرضيات الرئيسية :

- للرضا الوظيفي دور في تحسين الانتاجية في المؤسسة

ب- الفرضيات الفرعية :

1. قد يكون للدخل الجيد دور في تحسين الانتاجية داخل المؤسسة الاقصادية .
2. قد يكون للعلاقات مع الرئيس دور في تحسين الانتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية .

3. قد يكون للمحيط الاجتماعي للعمل دور في تحسين الانتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية، و ينتج تحت هذه الفرضية المؤشرات التالية :جو العمل الميتافيزيقي الخاص بالمؤسسة (الضوء ، المناخ ...الخ)قد يكون له دور في تحسين الانتاجية، جو العمل الخاص بالعاملين (الجهد العقلي ، العضلي) قد يكون له دور في تحسين الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

2 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة :

- ✓ في تقديم المفاهيم الأساسية حول الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجية والتي هي من بين الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة في إبراز مستوى الرضا لدى العاملين وما توصلت إليه الأبحاث والتطبيقات الخاصة بإدارته.
- ✓ فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل أيضا في كونها تتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات صعوبات وتعقيدات شديدة في فهم كيفية تحسين الانتاجية ، فالبحث هو عبارة عن تبنية للحلول التي يمكن أن تسلكها المنظمات وكذلك لزيادة الاهتمام بالموظفين، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات و بالتالي رفع الانتاجية .
- ✓ يجب أن تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع ما يبدله العاملين من جهد في العمل.
- ✓ إن نجاح أي مؤسسة مرهون بتواجد قيادة فعالة تعمل باستمرار على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل، من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي تفجير قدراتهم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء ، ومن أجل هذا يجب تحقيق الرضا للموظفين أثناء العمل بالتعاون بينهم و يسن الرئيس من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

3 **أسباب اختيار الموضوع** : دفعنا لاختيار هذا الموضوع جملة من الأسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو شخصي نلخصهافيما يلي:

1.4. الأسباب الموضوعية لإختيار الموضوع:

- ✓ إبراز أهمية الرضا الوظيفي و تأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.
- ✓ توسع مجال إدارة الموارد البشرية و الذي أصبح مؤخرا يهتم اكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ امكانيات البحث متوفرة، أي ان هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

2.4. الأسباب الذاتية لإختيار الموضوع

- ✓ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- ✓ يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي هذا من جهة, والاهتمام بمجال الانتاج في هذه الآونة الأخيرة.
- ✓ تشخيص واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية وتوضيح كيفية تعزيز الإبداع والابتكار من خلال هذا المناخ .

4 أهداف الدراسة

تهدف إلى :

- ✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العمال.
- ✓ إبراز دور الرضا الوظيفي في تحقيق انتاجية متطورة .
- ✓ التعرف على كيفية تحقيق الدخل الجيد في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التعرف على علاقة العمال بالرئيس و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ تقديم معلومات , اقتراحات وتوصيات تسهم بحول الله في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير الرضا الوظيفي و الذي نأمل أن يعكس إيجابا على تبني السلوك الريادي في المنظمة.

5 تحديد المفاهيم :

أ – تعريف الرضا الوظيفي لغة و اصطلاحا:

لغة:

رضي عن الشيء: اختاره وقنع به، (ورضي– يرضى رضا– ورضوانا ومرضاة) عنهوعليه : ضد السخط فهو (راض)، وهناك من يكتب هذه الكلمة بالشكل "رضى" لأنه من مصدر فعل رضى التي منها رضا.

اصطلاحا:

يوجد مجموعة تعاريف لرضا الوظيفي منها:

الرضا هو السرور واللغة الناتجة عن إكمال ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

تعريف الرضا الوظيفي :

حسب " ناصر محمد العديلي " :الذي يرى أيضا الرضا الوظيفي " بأنه شعور نفسي بالقناعة والارتياحأو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسهوبيئة العمل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء ".

تعريف طلعت إبراهيم لطفي " الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته ، التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد [1] ".

عرفه هويوك عام 1935م بأنه عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد [2] .

يعرفه كل من " ساتن" و"كان" بأنه شعور جارف بالانتماء إلى الجماعة وحصلة المشاعر التي يكتسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة[3].

الرضا الوظيفي هو عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجيته بمختلف أنواعها[4].

تعريف "ستون" الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا ستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التنمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها[5] .

اجرائيا :

الرضا الوظيفي يسبب الاستقرار الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى :

1 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية، مصر ، 2004 ، ص 195.
2 حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر ، عمان ، 1997م ، ص105 .
3 أحمد زرقة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدية، 2003، ص 93.
4 العطية ماجدة، سلوك المنظمات سلوك الفرد والجماعة ،عمان ،دار الشروق، 2003، ص 48.
5 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 138.

قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجه المؤسسة.

و من ثم يمكن تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للعاملين بالمؤسسة مما يؤدي الى:

تحسن وتطور وتجويد مستوى المنتج النهائي للمؤسسةو كسب رضا وولاء وانتماء العميل للمنتج النهائي.

ب – تعريف الإنتاجية

لغة :

اِستَنتَجَ: (فعل)

استنتجَيستنتج،استنتاجًا،فهومُستنتِج،والمفعولمُستنتَج

اِسْتَنْتَجَالقاعِدَةَمِنا لأَمْثِلَةِ : اِسْتَخْرَجَها،اِسْتَنْبَطَها

اِسْتَنْتَجَالفَلاَّحُمِنَالرِّياحِالبارِدَةِأَنَّا لأَمْطارَقادِمَةٌ : اِسْتَطْلَعَ

استَنْتَجَالشيء: حاولنَتاجه

ناتِج: (اسم)

الجمع : ناتجونونواتجُ،المؤنث : ناتِجة،والجمعللمؤنث : ناتجاتونواتجُ

فاعلمننَتَجَ اي نتيجةالشّيءوثمرتُه او نَاتِجُالْحِسَابِ : الْحَاصِلُ.

و هي ماينتجهالمجتمعمنسلعوخدماتفيسنةمعيّنة،
يعطيصورةواضحةللاقتصادالقوميوقدرتها لإنتاجيةومايطرأعليهامنتغييرعلىمرّالسنينوفيظروفالرواجوالكسادوفيأحوا لالسلموالحرب.

اصطلاحا :

تعرف بأنها " النسبة بين المخرجات و جميع العناصر المطلوبة لتحقيقها ، أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات و المدخلات "

كما تعرف بأنها " تعبير عن مستوى و تطور العمل المنتج ، أي تعبير عن تأثير العمل الحي و مقدار الوفر فيه و هنا يمكن الخروج بالمفهوم الأوضح بأن أي ارتفاع في الإنتاج يجب ألا يعتبر ارتفاعا حقيقيا إلا إذا كان مصحوبا بانخفاض في قيمة السلعة المنتجة " .

تعرف إنتاجية العمل " بأنها كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل أو النسبة بين الإنتاج المحقق و كمية العمل التي بذلت في خلال مدة زمنية معينة " .

تعريف الإنتاجية إجرائيا :

هي كمية الإنتاج التي يخرجها عامل معين في وحدة زمنية معينه .

ج -تعريف المؤسسة :

لغة :

مؤسسة مفرد: ج مؤسَّسات :

صيغة المؤنَّث لمفعول أسَّسَ .

منشأة تؤسَّس لغرض معيَّن، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة، كدار المسنِّين أو السِّجن ونحوهما "مؤسَّسة علميّة/ دستوريَّة/ خيريَّة- مؤسَّسات الجامعة: ما يتبع لها من كلّيّات ومعاهد ومكتبات ومراكز بحوث ".

(قص) كلّ تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الرِّبح "مؤسَّسة تجاريّة "، **مؤسَّسات مصرفيّة** : بنوك.

مجموعة القواعد والقوانين الموضوعة تلبية لمتطلبات المصلحة العامة كالقضاء والجيش والمجلس النيابيّ وغيرها .

اصطلاحا:

هي مُنظّمة تمّ تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيميّة خاصّة في مجال عملها، وتُعرَف المؤسسة أيضاً بأنّها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواءً أكان تعليميّاً أو وظيفيّاً أو اجتماعيّاً.

من التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء وتأسيس مكان خاصّ أو عام من أجل تطبيق برنامج مُعيّن أو فكرة ما، ومن الأمثلة على ذلك مُؤسّسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصّة.

تعريف المؤسسة إجرائيا :

المؤسسة هي المكان الذي يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، و تطوير الإنتاج و هو من أهمّ الأهداف الخاصّة في المؤسسات؛ إذ يتمُّ تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد، ومنها البشريّة، والماليّة، والماديّة، والتي تُساهم في تحقيق معايير التطوّر المُعتمِدة على الكفاءة الاقتصاديّة والفنيّة بأقل تكاليف .

7 المقاربة السوسيولوجية : (نظرية الحاجات الانسانية)

عندمايحققالناسحاجاتهمالأساسيةيبدأونبتحقيقالحاجاتذاتالمُستوياتالأعلى،بمعنىأنّهعندمايحققالفردأحدمستوياتالإ شباع،يتكوّنمستوىغيرهمنالإشباع،مثلدرجاتالسلّمالمُتصاعدة.

حاولتهذهالنظريةتفسيردوافعالإنساننحوالعملوالإنتاج.

حسبنظريةماسلوفإنالإنسانلايستطيعأنيحققحاجةمعينّهإذالميحققالحاجةالتيتكونقبلها،مثلاًلايمكنللفردأنيرغبفيتحقيق الحاجاتالاجتماعيةمثلتكوينعلاقاتالصداقةإذالمتتوفّرلهالحاجاتالفيسيولوجية،

إنّالانتقالمنمرحلةإلىأُخرىمشترطبتحقيقالمرحلةالسابقة.

هرمماسلوللحاجات:

هرمماسلوهونظريّةفلسفيّةقامبتأسيسهاالعالمأبراهامماسلو،حيثتوضحهذهالنظريّةسلّمأولويّاتالإنسانالمتعددة تؤكدنظريةماسلوبأنّهيوجدالعديدمنالحاجاتالتييهدفالفردلإشباعهاعنطريققيامهبالعديدمنالأعمالوالتصرُّفاتمنأجلالو صولإليها،أيضاًترىأنّالحاجاتغيرالمشبعةتعملعلىزيادةالإحباطوالتوتروالامنفسيّةًشديدة.

الحاجاتالأساسيةفيهرمماسلو:

الحاجاتالفسيولوجية:

يحتاجالإنسانفيمراحلهالأُولىمنحياتهالعمليّةتأمينحياتهالمعيشيّةحتىيستطيعالعيشباحترام،أهمماتتضمنهالاحتياجاتا لفيسيولوجيّةالمأكل،المسكن،الملبس.

الحاجةإلىالأمن:

يحتاجالأفرادفيالمرحلةالثانية،الشعوربالأمنالوظيفيوالأمنالأُسريوضمانمستقبلأبنائهم.

إنّعدمتحقيقهذهالحاجةسيؤديبالأفرادإلىانشغالهمبشكلفكريونفسي،بالتاليلايستطيعونالانتقالإلىالمرحلةالتيتليها.

الحاجاتالاجتماعية:

يحتاجالأفرادفيالمرحلةالثالثةأنيكونلهمجماعةينتمونإليها،مثلالصداقاتوالرغبةفيمساعدةالآخرين،أيضاًالرغبةفيمساعدةالناسله.

إذالميتمتحقيقهذهالحاجةستؤديبالفردإلىالعزلةوالوحدةوقديصللللاكتئاب.

الحاجةإلىالتقدير:

يحتاجالأفرادفيالمرحلةالرابعةإلىاكتساباحترامالناسوتقديرهم،أيضاًالرَّغبةفيالظهوروالتميز.

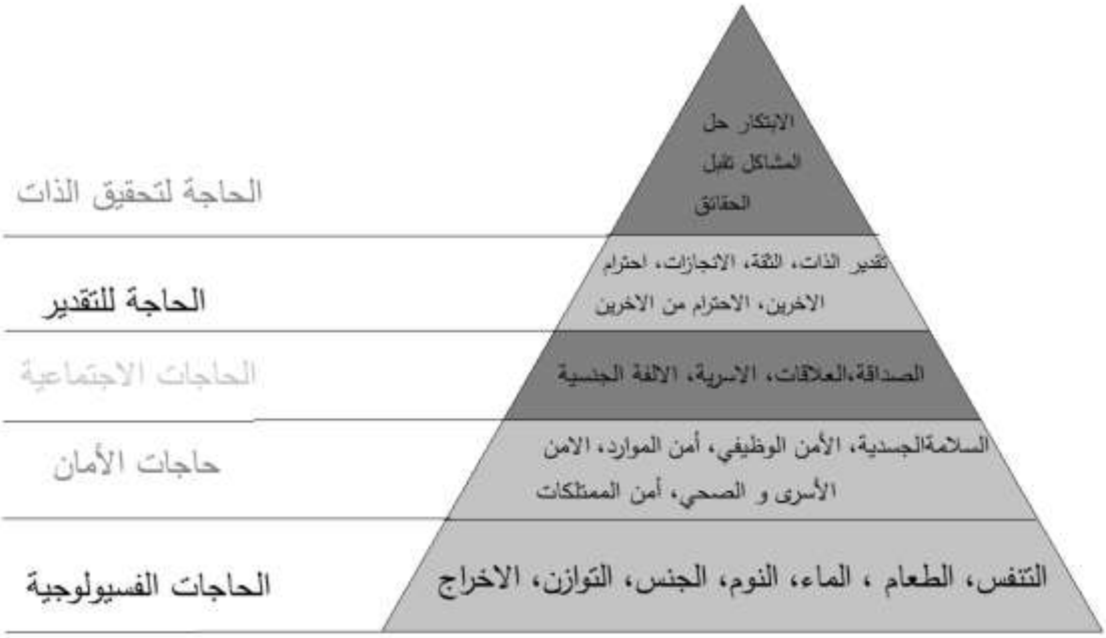
إذالميتمإشباعهذهالحاجةستؤديبالفردإلىعدمالثقةبنفسهوالشعوربالدونية.

الحاجةإلىتحقيقالذات:

يحتاجالأفرادفيالمرحلةالخامسةوالأخيرةأنيحققواالصورةالتييتخيلونهاعننفسهم.

يتمكّنالإنسانفيهذهالمرحلةمنمواجهةالتحدياتدونالخوفمنالفشلفيالوصولللنجاح،يبدأبالشعوربأنّهقادرعلىالإبداعوالتطوّر.

الشكل (1) هرم ماسلو للحاجات



نظرية الحاجات الانسانية **ماسلو** (اشباع الحاجات)

8. أدوات الدراسة

لقد اعتمدنا في جمع المعلومات على مجموعة من الوسائل و الأدوات:
للحصول على المعلومات في الجانب النظري تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب و والمجلات و المذكرات و مختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع.

9. منهج المستخدم في الدراسة

اعتمدا في دراستنا على منهج الوصفي التحليلي , تمثل المنهج الوصفي في سرد المعلومات حول الرضا الوظيفي (نشأته ,خصائصه , أنواعه) و تقديم الإطار للرضا الوظيفي, كما تمثل المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان تحليل الجداول لتبيين الأثر بين الرضا الوظيفي و المؤسسة الاقتصادية ، لكن نظرا لضيق الوقت و الحالة الصحية التي تعيشها البلد بسبب (كوفيد–19) لم يتسنى لنا الهبوط للميدان و أخذنا الدراسات السابقة بدلا من الجانب الميداني .

10. صعوبات الدراسة

- ✓ عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
- ✓ عدم توفر الوقت الكافي لإجراء هذا البحث.
- ✓ الحالة التي تعيشها البلد بسبب وباء كوفيد –19 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

تمهيد:

لم يظهر المصطلح العلمي للرضا الوظيفي إلا في ثلاثينات من القرن السابق، إلا أن أهمية الدور الذي تلعبه اتجاهات الموظفين في تحديد رضا عن وظائفهم قد بحث من قبل ذلك بزمن طويل.

لعل من أهم الأسباب تعدد دراسات في هذا الموضوع هي العوامل التي باليأس إلى حالة الرضا الوظيفي أو عدم الرضا بوظائفهم وما يفعل الناس حينما يكونون راضيين أو غير راضيين بوظائفهم.

لقد بحث تيلور في دراساته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضا أن الفرد الذي يحصل على دخل مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضيا عن الوظيفة ومنتجا فيها[1] .

[1] المدهون محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، غزة إيداع للطباعة والنشر ، غزة ، فلسطين ، سنة 2005،ص 210.

المبحث الأول: أسس الرضا الوظيفي

يبدو أن دراسة موضوع الرضا الوظيفي قد ارتبط كمتغير مشكل أحيانا ، وكمتغير تابع تارة أخرى بعدة مواضيع أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

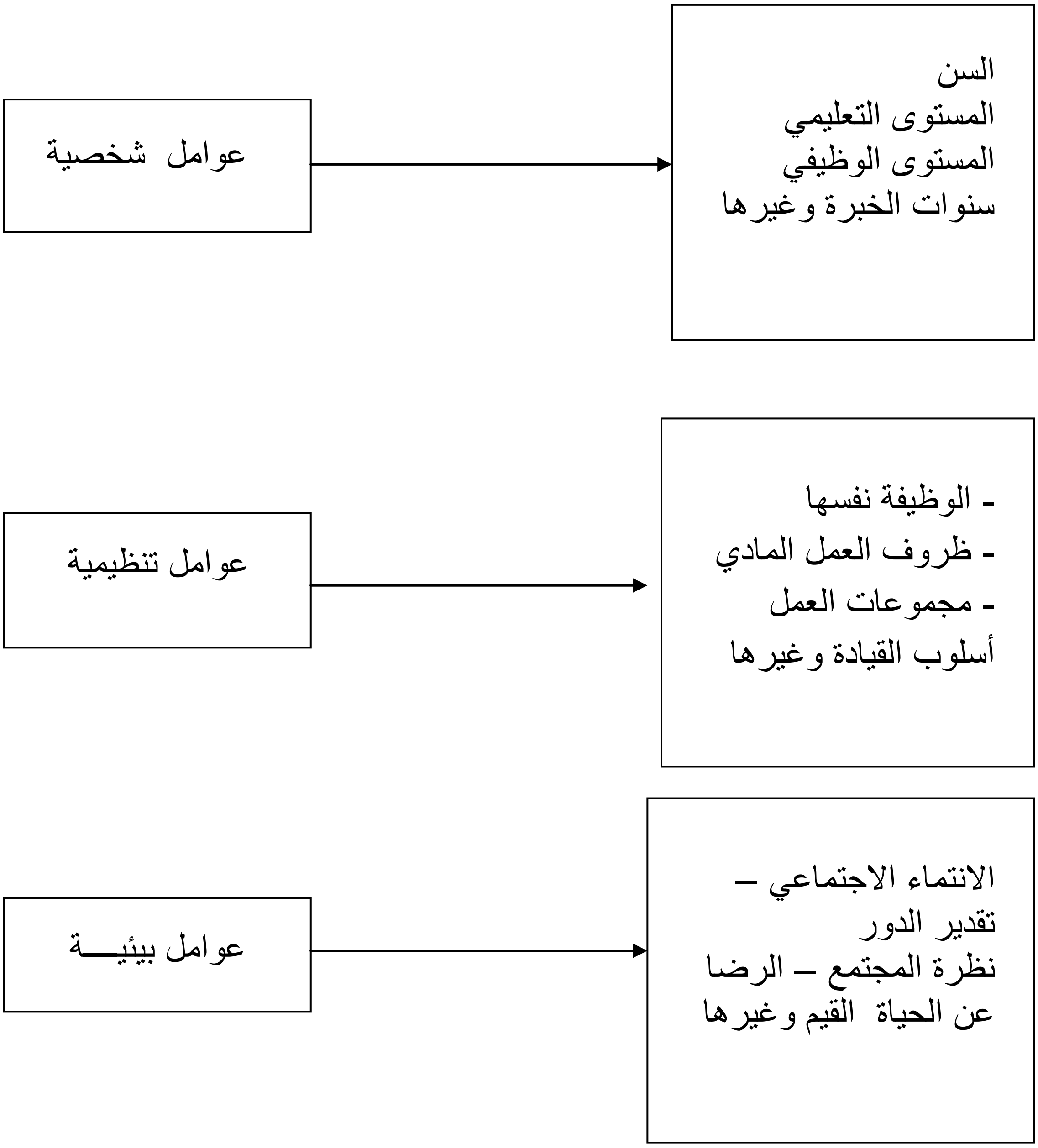
هناك تعريفات كثيرة لرضا الوظيفي ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم، وال تي سبق ذكرها في الفصل السابق .

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، بدءا عن الحالة النفسية للموظف، وقناعته بمقدار جهوده ومقدار المكافأة المترتبة عليها.

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

هي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن الوظيفة حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهذه بعض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مقسمة إلى ثلاثة مجموعات كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



الفرع الأول:العوامل الشخصية :

هي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم والتي يكمن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل العمر، درجة التعليم، المركز الوظيفي ...[1].

*مع ملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من خلال:

-أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية كالعمال.

- أن الناس الأكبر سنا يوجد عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.

-أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا ممن هم أقل خبرة.

أ - العمر:

تبين وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي أي كلما زاد العمر كلما زادت درجة الرضا الوظيفي.

وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة ، ويتسبب في ذلك في عدم الرضا الوظيفي، لكن مع تقدم في سن يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي[2]

ب - درجة التعليم:

العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تماما، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما مرتفعة إداريا، وهذا قد لا يجده في عمله ، وبالتالي تقل درجة رضائه بالمقارنة بالعامل الأقل تعلما والذي يكون في العادة قانعا بعمله راضيا عليه[3].

[1] صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد منشورات المفتوحة ، طرابلس، ليبيا، طبعة 1994، ص 290.
[2] عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية ،الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 213.
[3] شاويش محمد نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،عمان، دار الشروق ،2005، ص 113.

ت - المركز الوظيفي:

بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري وهذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الوظيفي للفرد، إنما فائدتها عند إختيار الفرد للوظيفة[1].

الفرع الثاني : العوامل التنظيمية:

هي عوامل تتعلق بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفية والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال:

أ- الوظيفة:

وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد وإتاحة المبادرة والابتكار ، وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، ويمثل محتوى العمل زما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يتغير الفرد بأهميته عندما يمنح الصلاحيات لانجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل[2].

ب- الأجر:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الفرد ارتفع رضاهم عن العمل ، والعكس صحيح ويتضمن تناسب الأجر مع العمل ، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة ، وإتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي أوضحها آدمز صاحب نظرية العدالة، وتأخذ الحوافز تأثيرا مختلفا على الرضا الوظيفي، وذلك لأن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة[3].

---

1 عبد الباقي صلاح الدين محمد،السلوك الفعال في المنظمات ،الاسكندرية ،الدار الجامعية ، مصر ، 2004، ص 214.

2 شاويش محمد نجيب،إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، عمان، دار الشروق ،2005، ص 113.

3 القباني بكر، الجوانب النظامية لحوافز في المملكة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية، ص 186.

ج/الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:

أن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم[1].

د- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:

المنظمة التي تتيح للأفراد وفقا للكفاءة، ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو أن إشباع الحاجات العليا التطور والنمو ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين[2].

و- الرضا عن مجموعة العمل:

ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل حيث تؤثر ظروف العمل المادية كالتهوية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد على بيئة العمل[3].

الفرع الثالث : عوامل بيئية:

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي البيئي على الموظف، بالصورة التي تؤثر في رضائه عن الوظيفة وعمله، ومن هذه العوامل:

أ- الإنتماء الإجتماعي:

أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحدد لرضاه الوظيفي ، وأن الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين ،كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل

---

1 أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط1، الإسكندرية، الدوالي معية ، ص 249.

2 القباني بكر، الجوانب النظامية لحوافز في المملكة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية، ص 187.

3 الحيدر عبد المحسن، وبن طالب ابراهيم ، الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض – بحث ميداني –الرياض ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ، 2005 ، ص 192.

الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لها أثر التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته[1].

ب-نظرة المجتمع المحلي للموظف:

مدى تقديره لدوره وما يسود المجتمع بمؤسساته، ونظمه من أوضاع وقيم، وكل ذلك ينعكس تأثيره ايجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله ووظيفته[2].

ج- الرضا العام عن الحياة:

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية ، فأنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم[3].

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

1-نظرية مجموعة العمل العوامل:

مضمون النظرية : هو أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا على الظروف المحيطة بالعمل ظروف العمل، الأجر، نوع الإشراف، والعلاقة بالآخرين .

وترجع المجموعة الثانية مجموعة عدم الرضا وقد أطلقت على هذه العوامل اسم "العوامل الوقائية" أما المجموعة الأولى من العوامل عوامل الرضا فترجع إلى مضمون العمل ذاته طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرص النمو والشهرة ، وأطلق على هذه العوامل اسم: "مجموعة العوامل الدافعة"[4].

1 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، مصر ،2004، ص 84.
2 شاويش محمد نجيب،إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد " ، عمان ، دار الشروق، 2005، ص206.
3 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، ط1 ، الإسكندرية ، الدوالي معية،مصر ، ص 244.
4 جيرالد بينيرجروبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات ، كتاب مترجم لرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيولي، كلية التجارة جامعة المنصورة ، مصر، ص 208 .

2- **نظرية إشباع القيمة:**

تعتبر من النظريات الهامة في الرضا الوظيفي " نظرية القيمة" ووفقا لها فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره الأجرة والترقية... تحكمها ثلاثة معايير:

- مقدار ما يأمل الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يرى **دوك أدوين** أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي القدرة ذلك على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده[1].

3- نظرية إشباع الحاجات :

الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق تشبع به الحاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤد به ، ويوجد نموذجان لهذه النظرية.

النموذج الأول:

ومرجعه الأساسي **فروم** ويركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يحصل عليه عمله، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية[2].

النموذج الثاني:

ويمثله **كامن** يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناءا على أهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى التي تشبع بها[3]

---

[1] أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، ط1، الإسكندرية، الدوالي معية، مصر، ص 299.

[2] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر ، 2004 ، ص 200.

[3] أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، ط1، الإسكندرية، الدوالي معية، مصر، ص 299.

4- نظرية الإدراك:

كثيرا من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، لأن هذه النظرية تشير إلى أن الرضا عن العمل يحدث نتيجة الإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بالعمل.

إن الإدراك ما هو إلا عاملا متغيرا وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد من ناحية أخرى[1].

المبحث الثاني: آثار الرضا الوظيفي :

يتحقق الرضا الوظيفي عندما ينظر الأفراد أو المجموعات إلى عملهم بشكل إيجابي، لذلك فإن الرضا الوظيفي يرتبط بالقناعة والاطمئنان، ويعني ذلك أنه قد يكون لدى الفرد درجة عالية من الرضا وبنفس الوقت درجة منخفضة من الحفز.

المطلب الأول: آثار الرضا عن العمل وأداء العاملين:

إن اهتمام المدراء بالرضا الوظيفي يتركز على تأثيره على أداء العاملين، ومن خلال توضيح العلاقة بين الرضا وإنتاجية العاملين، والدوران الوظيفي والغياب، وذلك لمعرفة ماذا كان الرضا الوظيفي عاليا، هل سيكون أداء الموظفين أفضل، وهل ستكون المنظمة فعالة؟ إذا كان الرضا الوظيفي منخفضا هل سيكون هناك مشاكل في الأداء وعدم الفعالية؟ كما يلي:

الفرع الأول : تأثير الرضا على الإنتاجية:

العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية الفردية معقدة، حيث أنه لا يوجد هناك أية أسباب يمكن على أساسها لتنبأ بأن الرضا الوظيفي العالي في حد ذاته سوف يدفع شخصا ما لكي يعمل طبقا للأهداف

[1] حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1997م ،ص105 .

المحددة من قبل النظام الهرمي في المنظمة[1]، لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة بينية[2]أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل: الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضا [3]إلا أنه في الوقت الحاضر تبين أن بينهما ضعيفة، كما أوضح بورتر واولر هذه العلاقة كما يلي:

"إذا إفترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافأة، إذ يمكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة"[4].

الفرع الثاني: تأثير الرضا على الدوران الوظيفي ترك العمل :

تربط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا، كلف هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب [5]وهناك عوامل أخرى تلعب دور هاما في العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي:

* الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم في أي مكان آخر وبالتالي سيستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا.

* كذلك عمل الانتقاد عندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد وانخفاض في معدل البطالة، إجمالا سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي ترك ، لأن الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى حتى إن كانوا راضيين سيرغب الكثير منهم بترك عملهم، إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل، ومن جهة أخرى، إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة فإن الموظفين الغير راضين سيمكثون في عملهم[6].

---

1 المدهون محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، غزة إيداع للطباعة والنشر سنة 2005،ص 119.

2 المدهون محمد ، نفس المصدر ، ص 210.

3 جيرالد بينيرج روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات ، كتاب مترجم لرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيولي، كلية التجارة جامعة المنصورة ، مصر، ص 212 .

4 الحيدر عبد المحسن، وبن طالب ابراهيم ، الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض – بحث ميداني –الرياض معهد الإدارة العامة، 2005 ، المملكة العربية السعودية ، ص 49.

5. Luthans,fred,Organization betirour, fifth, editions ,:c Grav –Hill book eampamg.1992 P185.

6. Hadkett; penny. Succession managing peaple, john murry ,2004 p 155.

* ومن العوامل الأخرى التي تتحكم بدرجة العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، أيضا مثل ظروف سوق العمل، التوقعات حول فرص العمل متعددة، والمسافة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختبار إلى وقت التسريح من الوظيفة[1] .

[1]. Luthans,fred, Organization betirour, fifth, editions ,:c Grav –Hill book eampamg.1992 P185.

الفرع الثالث: تأثير الرضا على التغيب

إن العلاقة الارتكازية بين الرضا الوظيفي والتغيب، عندما يكون الرضا عاليا، يتجه الغياب نحو الانخفاض، وعندما يكون الرضا الوظيفي منخفضا يصبح الغياب مرتفعا ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا، هناك متغيرات وسيطية بينهما مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم، ينبغي التذكير بأنه في حين ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى إنخفاض الغيب فإن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغيب أكبر[1]

المطب الثاني: آثار عدم الرضا الوظيفي:

عدم الرضا الوظيفي يؤثر في صحة الفرد النفسية، وقد يعرضها للخطر، روكور فهاوسر في دراسته أن عدم الرضا الوظيفي يؤثر في الصحة النفسية للفرد من الآنية، الشعور بعدم الكفاءة، تقدير الذاتي السلبي، القلق، والتوتر وعدم الرضا عن الحياة بشكل عام[2].

الفرع الأول: الغياب عن العمل هو مؤشر لعدم الرضا:

لأن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب[3].

وارتبط غياب الموظفين بشكل مباشر على إدراكهم بعدم وجود عدالة لذا فإن معاملة الموظفين بطريقة عادلة يعتبر نظاما إداريا مفيدا لتخفيض الغياب والدوران[4].

---

1. Hackett; penny. Succession managing people, john murry ,2004 p 155.

2 القباني بكر، الجوانب النظامية لحوافز في المملكة ، الرياض، معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية، ص 140.

3 رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، طبع، نشر وتوزيع الدار الجامعية، 2002 ، ص 180.

4 الحيدر عبد المحسن، وبن طالب ابراهيم ، الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض – بحث ميداني –الرياض معهد الإدارة العامة، 2005 ، ص 87.

الفرع الثاني: الدوران الوظيفي زيادة معدلات ترك الخدمة :

حيث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة متينة، وأنها علاقة عكسية إلا أن هذه العلاقة غير مباشرة،وإنما تتوسطها عدة متغيرات وهو ما يعرف بالانسحاب المادي[1].

- معانات الموظفين من الظلم عند مستويات مرتفعة من عدم الرضا الوظيفي، وذلك يكون بالتذمر، والتقصير بأداء بعض المهام الموكلة إليهم، فيما يعرف بالإهمال وترك الأعمال تسوء أكثر باتجاه سلبي وزيادة معدل الأخطاء في العمل[2].

- وكذلك بإمكان الموظف التمرد ضد موقفا تسبب له عدم الرضا وأيضا قدرته على سرقة واختلاس ممتلكات أو ملكية المؤسسة وإمكانية التهرب من بعض أجزاء مسؤوليات وظائف بعدم أدائها كما يجب[3].

- كثرة الشكوى من قبل الموظف وإثارة الفتن والقلاقل لتعطيل العمل[4].

المطلب الثالث: كيف يحدث الرضا:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم باعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف، من ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين تنظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه تعد مسؤولة عن حدوثه ستجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم كالتالي[5]:

* الحاجيات: لكل فرد حاجيات يرد أن يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع.

* الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

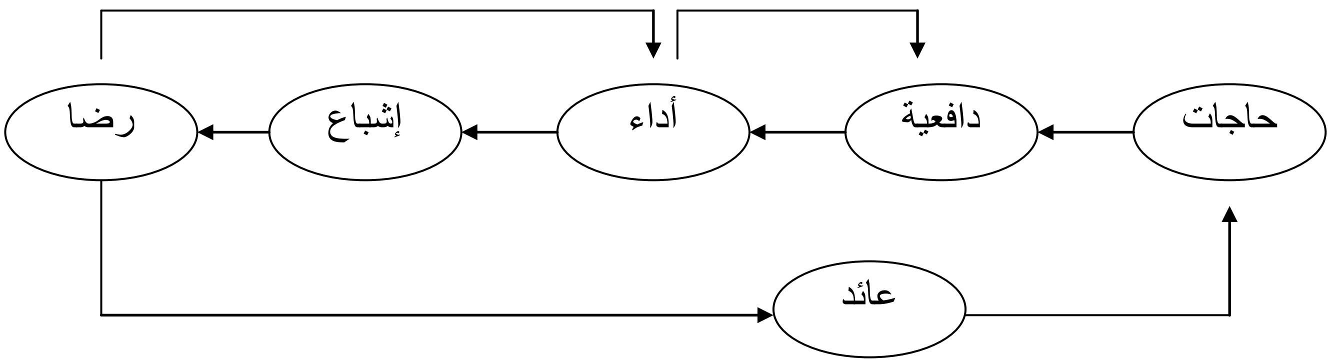
* الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط الفرد، يوجه خاصة في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

---

[1] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، طبع، نشر وتوزيع الدار الجامعية، 2002 ، ص 186.
[2] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتب 2000، ص 380 -381 .
[3] الحيدر عبد المحسن، مصدر سابق ، ص 87 .
[4] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتب 2000، ص 388 .
[5] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، طبع، نشر وتوزيع الدار الجامعية، 2002 ص 189.

* الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد الرضا أي بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمليه راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته.

شكل رقم (03) : ديناميكيات عملية الرضا



المصدر: طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الأداء، القاهرة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع سنة2000م ،ص223.

المبحث الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

نعني بقياس الرضا الوظيفي لإعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا بالعمل، ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وهذه الدلالات يمكن إدراكها من خلال بعض الانطباعات، وهذا يعني أن الموظفين يفكرون إلى أي درجة ليدهم الرضا أو عدم الرضا من وظائفهم.

المطلب الأول: المقاييس الموضعية والذاتية للرضا الوظيفي

الفرع الأول: المقاييس الموضعية للرضا الوظيفي

يقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب ودوران العمل الوظيفي

أ/معدل الغياب:

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله[1].

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي[2]:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} * 100$$

ب/دوران العمل الوظيفي :

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد استقالته كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا ويحسب كما يلي:

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 198 .
[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ص 504 .

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = (عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة / إجمالي عدد العالين في منتصف الفترة) *100

وينتقد المقاييس السابقة:

– معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.

– لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري لأنهما لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة[1].

– تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحها.

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية استمارة أو تنظيمية مقابلة شخصية .

أ/**الاستمارة:** " وهي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما[2].

أولا: الاستمارة الأكثر شيوعا:[3]

* تحضى الاستمارة برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستمارات الأكثر شيوعا:

- **دليل وصف العمل:** وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي: نعم ، لا ، لا أعرف وصمم هذا النموذج كل من: Kendallو smith .

- استبيان بيان الرضا الوظيفي:

وهو يشكل أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل والذي صممه كل من Viator و Larache

---

[1] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، طبع، نشر وتوزيع الدار الجامعية، 2002 ، ص 189 .
[2] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص233 .
[3] حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر ،عمان ،1997م، ص143.

– استبيان الرضا عن العمل:

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن المستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

ثانيا: محتويات الاستمارة:

تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما:[1]

***تقسيم الحاجات :**

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعة الحاجات المختلفة لديه.

*** تقسيم الحوافز:**

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتوي قائمة الاستقصاء،بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ب/ المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها "" تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات"[2]

و للمقابلة أنواع فقد تكون منظمة اجتماع رسمي أو غير منظم لقاء عضوي فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات .

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف لآخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها، وأناسا مدرسين عليها[3].

---

1 العطية ماجدة، سلوك المنظمات سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق، 2003، ص 96.
2 عبد الباقي صلاح الدين محمد،السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية ، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 217.
3 شاويش محمد نجيب ، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، عمان ، دار الشروق ،2005، ص119 .

* سؤال العمال مباشرة عن مدى رضائهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين، إلا أن هذه الطريقة تؤتي أوكلها بالصورة المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل، وإذا حجم المؤسسة صغيرا[1].

المطلب الثاني: طرق قياس للرضا الوظيفي

الفرع الأول: الطرق الشهيرة

أ/ طريقة ليكرت:

كشف ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان: تقنية لقياس الاتجاهات .

تعتبر هذه الطريقة أسهل، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث يتطلب المراحل التالية[2]:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الأيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارات بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة .

- جمع كل النقاط، بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقاومة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارات تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق بشدة . تسمى هذه الطريقة بـ: طريقة التدرج التجمعي .

---

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات " ، ط1 ، الإسكندرية ،مصر، ص 261.

2 جيرالد بينيرج، روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات ، كتاب مترجم لرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيولي، كلية التجارة جامعة المنصورة ، مصر، ص 216 .

ب/طريقة أسكود[1]:

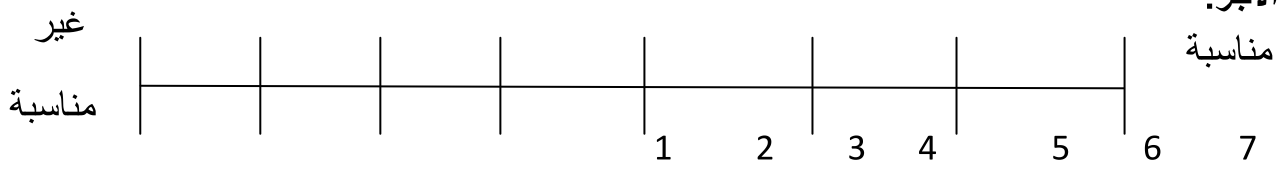
تتكون أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميله "سيسي وكينسيوم" سنة 1957م من مجموعة المقاييس لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينها عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي:

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص233 .

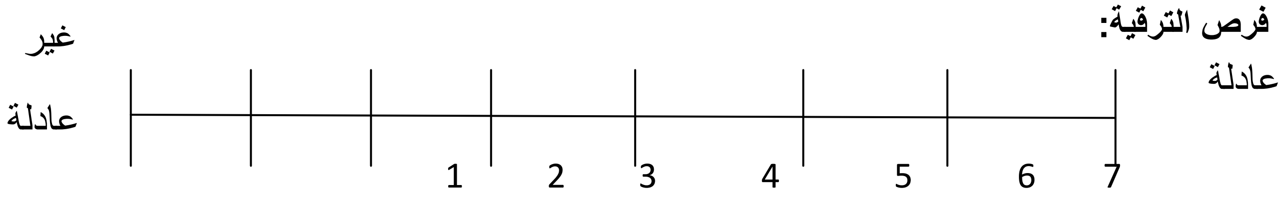
الشكل رقم (04) :

مقياس أسكود وزميله للرضا الوظيفي:

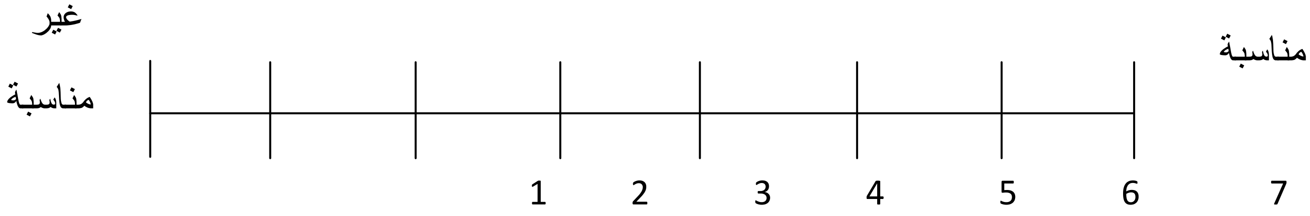
الأجر:



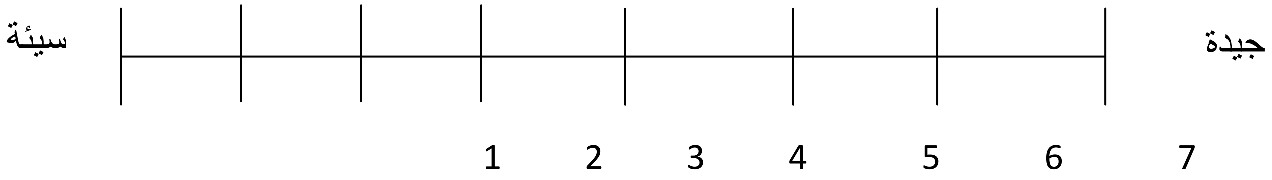
فرص الترقية:



ساعات العمل:



الظروف المادية للعمل:



* المصدر: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة مرجع سابق : ص60

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة بجوانب العمل ليكون المجموع ممثلا لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس، وتسمى هذه الطريقة بـ: طريقة القرون ذات الدلالة.

ج/طريقة هرزيرغ[1]:

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي:

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور الأسباب.
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور الأسباب.

من السؤالين الماضيين، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الواقع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة نستعمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي به الفرد.

---

[1] العطية ماجدة، سلوك المنظمات سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق ، عمان، 2003، ص 96 .

الفرع الثاني: طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي:

أ/مقياس مينيسونا:

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا القياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين وأحدا من أكثر المقاييس الوضعية أهمية[1]

ب/بيانات مسح الاتجاهات:

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وبتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين[2]

ج/ طريقة قياس الالتزام التنظيمي:

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة[3].

د/ بيانات مسح المناخ:

تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة، ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في المناخ مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة وجودة إرجاع الأثر[4].

وبصفة عامة فإن مقاييس الرضا تهدف إلى معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل في المنشاة، ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنشاة.

وتعد الطرق السابقة الذكر وسيلة أو أداة بين الإدارة لقياس ومعرفة آثار وعناصر الرضا الوظيفي المناسبة للعاملين في محاولة لتحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المؤسسة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة.

---

[1] حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر ،عمان ، 1997م ، ص143.

[2] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، طبع، نشر وتوزيع الدار الجامعية، ، 2002 ، ص 189 .

[3] أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ص 504 .

[4] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2004 ، ص233 .

المطلب الثالث: إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل:

* يمكن تحقيق الرضا في المجالات التالية:

1) في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من المراحل في حياته المهنية، ويشمل التعيين، النقل والتدريب وكذلك التقارير المكتوبة عن الموضف لقياس كفاية أداة من قبل مرؤوسه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته[1].

2) وكذلك في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية[2].

3) أيضا يجعل العمل مسليا: كثيرا من الأعمال خاصة الروتينية منها كثير الضجر والملل مما يضفي الكآبة على جو العمل، وتخلق الإحساس بعدم الرضا[3].

4) العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزيا المختلفة يشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

5) تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

6) تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله

7) إذا كان مملا ويثير الضجر والملل.

8) أنه بإحترام العاملين والسماح لهم بإيجاد القرارات في محل عملهم فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا.

---

[1] أحمد زرقة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدية ، 2003 ، ص 76 .

[2] عثمان فاروق، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون،الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، ص 56 .

[3] ويلمز وآخرون،إدارة التغيير بنجاح إستخدام نظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، سرور علي إبراهيم مترجم ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ،2005 ، ص 124 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرضنا لمفهوم الرضا الوظيفي وقلنا أنه نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته مع انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة العمل ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفرادمن ارتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الارتباط.

إن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناءا على عدة عوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات العمل وظروف العمل.

إن الهدف من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

الفصل الثالث :

المؤسسة و دور الرضا الوظيفي فيها

تمهيد:

نقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر،فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل،حتى الحياة الاجتماعية،كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية،وفي هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار التي نسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية ووصفية التي تنشق من خلالها التطبيقات الإدارية.

المبحث الأول : المؤسسة الاقتصادية

إن التنوع في الحقائق اليومية للمؤسسات وفي النظريات التي تقودها يزيد من أهمية وفائدة اقتصاد المؤسسة، فالمؤسسات تتنوع وفقا لعدة معايير : مجال النشاط،الحجم،الوضعية القانونية، نمط الإدارة...، وبالتالي فإن لكل مؤسسة غاياتمتمثلة في المساهمة في تلبية حاجيات الأعوان الاقتصاديين من سلع وخدمات.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الإقتصادية

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية وذلك عبر مختلف الأزمنة ،وعليه سنحاول تقديم بعض التعاريف، لأنه من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة وذلك للأسباب التالية [1]:

- التطور المستمر الذي نشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في القرن 20.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية،سواء الخدمية منها أو الإنتاجية،وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات (اشتراكية–ليبيرالية).

بصفة عامة يمكن اعتبار كل الأعوان الاقتصاديين المساهمين في النشاط الاقتصادي،ما عدى المستهلكين،مؤسسات (البنوك،شركات التأمين،صناع السيارات،الموزعين...)،كما أنها عبارة عن تجمع لأشخاص مهيكلين ومنظمين ولديهم غايات اقتصادية ويسعون إلى تحقيق أهداف معينة (الربح،النمو، تنمية سمعة المؤسسة...).

من خلال ما سبق يمكن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية:

- المؤسسة هي مجموعة أشخاص مهيكل ومتدرج،موجه لإنتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة، بهدف تحقيق أقصى ربح .

---

[1] دروساقتصادالمؤسسة،الموقعالالكتروني:
http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html
تاريخالمطالعة : 2022/05/15

- يعرف M.Truchy المؤسسة على أنها : " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي" .
- " منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما،والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها" .

يمكن القول بأن تعريف المؤسسة عرف تطور منذ ما يقارب ثلاثة قرون،بعد ما كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمؤسسة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات،وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية بسيطة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال.وتطور هذا الوضع حسب كوتا إلى ثلاثة اتجاهات وهي :

- اتساع الحجم .
- كثرة المنازعات الاجتماعية.
- تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة،تسيير الموارد البشرية،تحليل الأسواق...).

يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها: " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما،تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية،المالية،المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني" ، كما يعرف شومبتر (SHUMPTER) المؤسسة بأنها :"مركز للإبداع ومركز للإنتاج" .

نستنتج في نهاية تعريفنا للمؤسسة بأنه ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه،وبغية تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة،سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة، وهي :

- المؤسسة بصفتها عون اقتصادي،
- المؤسسة منظمة اجتماعية،
- المؤسسة كنظام.

- **المؤسسة بصفتها عون اقتصادي:** حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال–العمل–الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب).المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع

تواجد مركز للقرار في المؤسسة،متمثلا في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية،من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

- **المؤسسة منظمة اجتماعية:** حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " مجموعة من الأفراد يشركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة(داخل تنظيم مهيكل) لإنتاج السلع أو الخدمات".محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة،فالمؤسسة لم تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية،وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات،توزيع المهام،اتخاذ القرار ،مواقف تصرفات الأفراد...

- **المؤسسة كنظام (L'entreprise-Systeme):** حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة،يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات(علاقات)،مع بقاء الكل منظم ومتساندا بغية تحقيق هدف موحد.وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيمت بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية،نظام الإنتاج،نظام التسويق،النظام المالي،نظام المعلومات...)، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام(10).

المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

المؤسسة مركز للتحويل (Centre de transformtion): إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)،وتتمثل الموارد في المواد الأولية،رؤوس الأموال،المعلومات،الأفراد .[1]

1. المؤسسة مركز للتوزيع (Centre de repartition): تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات،وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية،مثل:

- الأجور التي توزع على العمال الأجراء.
- الأرباح ومداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.
- مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.
- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.
- دفع مستحقات الموردين.
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

2. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية (Centre de vie sociale): تعتبر المؤسسة مكان يتم فيع العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة،حيث يقضي أغلبية العمال ثلث (3/1) أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال:صراعات،محبة،خيبة أمل،رضاء...وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وإيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة،وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

---

[1] دروساقتصادالمؤسسة،الموقعالالكتروني:
http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html
تاريخالمطالعة : 2022/05/15

3. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية (Centre de decisions): تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص:نوع المنتوجات، كمية المنتوجات،الأسعار،التوزيع،التصدير،الاتصال...،تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة،ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة،وعليه لابد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات،الأهداف،الموارد،البيئة)،حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح،وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.

4. المؤسسة شبكة للمعلومات (Reseau d'informtions): إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)،وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه،وتعتبر الشبكة المعلوماتية والإتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

5. المؤسسة مركز للمخاطرة : إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار،حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل،وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن،ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.[1]

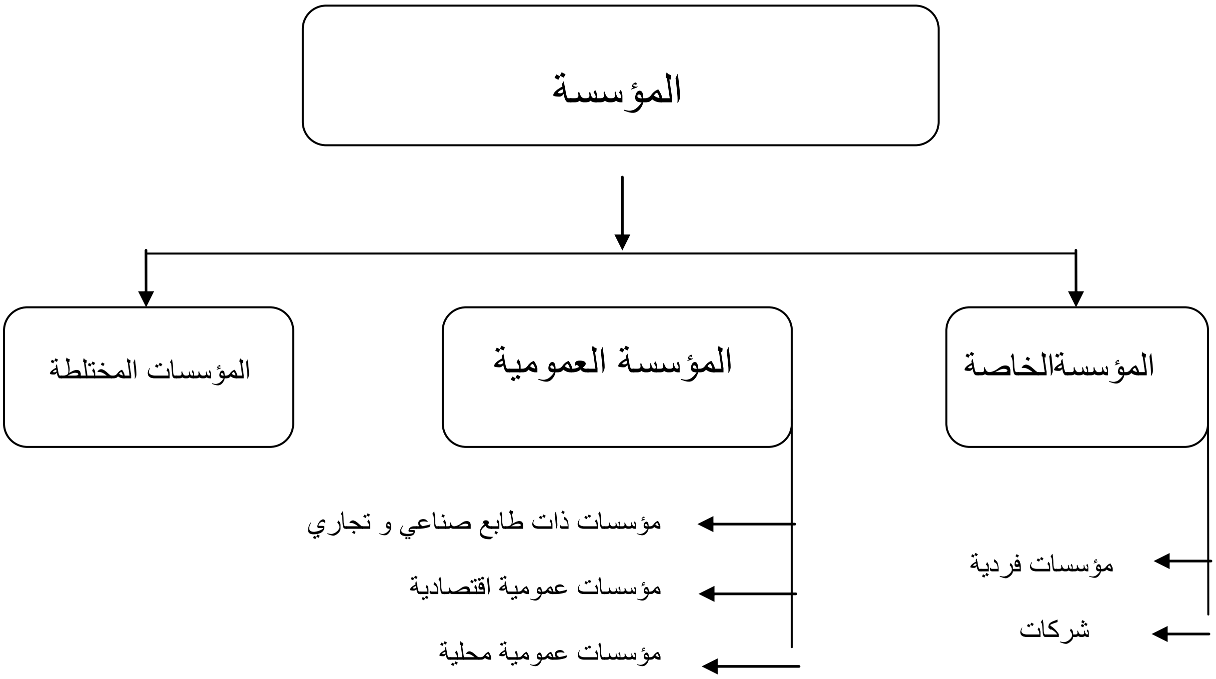
---

[1] دروساقتصادالمؤسسة،الموقعالالكتروني:
http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html
تاريخالمطالعة : 2022/05/15

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية.

للمؤسسات الاقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة تبعا لمجموعة من المعايير هي : المعيار القانوني ، معيار الحجم، معيار الاقتصادي.[1]

الشكل رقم (04) : أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني



المصدر: عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،الطبعة الرابعة،2006 ، ص26

[1] خواصة شهرزاد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة، 2015/2014، ص 39 .

المطلب الرابع : الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية

تعبر الأهداف عن النتائج/الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها،وحسب الكاتب سكوت (Scott) يمكن تعريف الأهداف على أنها: " تصورات لنهاية مرغوبة- ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم "،كما عرفها الكاتب بيرو (Perrow) على أنها : " تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها "،حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة،هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)،مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها،ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية :

1. **الأهداف الاقتصادية:** تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

أ- تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا،نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو،حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة،تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون،وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها،فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع،وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت:

- تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين).

- تحقيق الأرباح.

ج- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج،ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع،بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج،وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

2. **الأهداف الإجتماعية:** تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

– ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم،وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا،مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتوجات جديدة،...)،وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفي إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

– الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي،الانتماء الاجتماعي والسياسي،لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها،أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

– توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي،التأمين ضد حوادث العمل،التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...

3. **الأهداف الثقافية والرياضية:** تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي،ومن بينها:

– توفير الوسائل الترفيهية والثقافية،التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح،المكتبات،الرحلات...)،لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكرى والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

– تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى،حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة ،وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريبا كفيلا يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة،وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

– تخصيص أو قات للرياضة،حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد (اليابان :بعد الغناء)،فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية،مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

4. الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير،وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.

بينما صنف الكاتب جرينلي (G.E.Greenley) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية :

1.4. الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

- قيادة السوق،وتقاس بـ:
  - الوضع التنافسي.
  - درجة الإبداع.
  - التقدم التقني.
- الانتشار السوقي،ويقاس بـ:
  - عدد الأسواق.
  - عدد الجماعات الاستهلاكية.
  - عدد الصناعات.
  - عدد البلدان.
- خدمة المنتفعين،وتقاس بـ:
  - فائدة (قيمة) المنتوج.
  - جودة المنتوج.
  - موثوقية المنتوج.

2.4. أهداف أدائية: وتتمثل فيما يلي:

- النمو (التوسع)،ويقاس ب:
  - عائدات المبيعات.
  - حجم الإنتاج.
  - هامش الربح.

- الربحية: وتقاس بـ:

- العائد على رأس المال.
- العائد على الموجودات.
- هامش الربح على عائد البيع.
- العائد على أموال المساهمين.

3.4. الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة،وتقاس بـ:

- المبيعات على مجموع الموجودات.
- دوران المخزون.
- فترة الائتمان.
- السيولة.

- شؤون العاملين،وتقاس بـ:

- علاقات العاملين ومعنوياتهم.
- النمو الشخصي.
- معدل راتب العامل.
- عائدات البيع لكل عامل.

4.4. أهداف خارجية: تمثل في العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية،وتقاس بـ:

- صورة المؤسسة.

- العلاقة بين السعر

- الربح :

- استخدام الموارد.
- النشاط العام.
- رفاه المجتمع المحلي.

في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين أراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة،فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح،وهذا طبعا باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد (اشتراكي،لبيرالي)،كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من أجل ضمان استمرارها،كما أن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة،فما على المؤسسة إلا وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبيئة وحمايتها لها...

بناء على ما سبق يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا.

المطلب الخامس : تصنيف المؤسسات الاقتصادية

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية،ومن المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير ،حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة،وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات،ومن المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات الاقتصادية،ما يلي:

- المعيار القانوني.
- معيار الحجم.
- المعيار الاقتصادي (نوع النشاط).

1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني: يتم تصنيف المؤسسات طبقا لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين،هما:

- مؤسسات خاصة.
- مؤسسات عمومية.

أ – المؤسسات الخاصة: قد تكون مؤسسات فردية أو شركات،فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال،عوامل الإنتاج،بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحيانا،أما مؤسسات الشركاء(Les Entreprises societaires) فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال،بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة،حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص المؤسسة.

ب – المؤسسات العمومية: في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية ،كما أن سلطة القرار ترجع إليها،فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) وتخضع للتشريعات الخاصة به.

2. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم: من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار،عدد العمال(L’effectif)،وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات،حيث نجد من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة والآخر ثلاثة أنواع فقط...

المعتمدين على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع يكون على النحو التالي :

1- من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة (Les toutes petites enterprises :TPE).
2- من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة (Les petites enterprises :PE).
3- من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة (Les moyennes entreprises :ME).
4- من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة (Les grandes enterprises :GE).
5- بداية من 1000 عامل : المؤسسات الكبيرة جدا (Les tres grandes enterprises :TGE).

أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

1- المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عمال.

2- المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل.
3- المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499.
4- المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق.

عادة ومن أجل التبسيط يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا يفوق عدد عمالها 499، بينما المؤسسات الكبيرة يفوق عدد عمالها 499 .

لكن يبقى الاعتماد على هذه المعايير للمقارنة بين المؤسسات الاقتصادية غير كاف،لهذا تضاف إليها معايير أخرى في العديدمن الأحيان،مثل: رقم الأعمال،القيمة المضافة،الأموالالخاصة،النتائج،الاستثمارات..

3. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي: قسم الاقتصادي COLIN CLARK النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، وهي :

أ - القطاع الأول (Secteur Primaire): يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتوجاتها،وتربية المواشي،بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري...

ب - القطاع الثانوي (Le Secteur Secondaire): تتمثل في قطاع الصناعة،أي المؤسسات الصناعية،وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط،وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة،بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها(الصناعات الاستخراجية).

ت - القطاع الثالث (Le Secteur Tertiaire): يتمثل في المؤسسات الخدماتية،أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع،النقل،السياحة،البنوك،التأمين،...).

تجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا مذهلا في العقدين الأخيرين،وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا (Quaternaire)،الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى: الإعلام الآلي،الأمن،الاستشارة.

المبحث الثاني : دور الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبولداخل المؤسسة

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.[1]

المطلب الثاني : العوامل التنظيمية للرضا داخل المؤسسة

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد .

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

كفاية الإشراف المباشر.

- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية و غيرها.
- الحالة الصحية و البدنية و الذهنية. [2]

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

---

[1] عصامعبداللطيفعمر،الرضاالوظيفيومهاراتإدارةضغوطالعمل،نيولينكللنشروالتدريب،ط1،القاهرة،مصر، 2015،ص 15.

[2] نفس المرجع ،ص 19-24.

أ - الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
ب - الرضا عن الأجر وملحقاته.
ج - الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
د - الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
ه - الرضا عن بيئة العمل المادية.
و - الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي)
ز - الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.
ح - الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

و هناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى و هي :

1. العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ - كفاءة الإشراف المباشر : فالإشراف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم و الأفراد و له أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
ب - الرضا عن العمل نفسه : أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.
ج - الاندماج مع الزملاء في العمل : يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2. العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ - توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.
ب - المكافأة الاقتصادية المنصفة : يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج – الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر. [1]

و في هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات ، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث " أهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة.

الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين و هذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة و الإشراف المتساهل و النصح و الإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

---

[1] عصامعبداللطيفعمر، الرضاالوظيفيومهاراتإدارةضغوطالعمل، مرجع سابق، ص 19-24.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

و عموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل إلتزامه بالعمل الذي يؤديه و يضعف ولاءه من خلال التأخر عن العمل و الخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحة و الغياب و تعطيل العمل و قد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.[1]

و تتمثل درجة الرضا منها الشعور المستتر أو الضمني ، فالشعور بالكراهية هو الشعور المستتر أما السلوك العدواني فهو السلوك الخارجي ، و إن كان هناك استياء من العمل ظهر ذلك على سلوك الفرد.

[1] عصامعبداللطيفعمر،الرضاالوظيفيومهاراتإدارةضغوطالعمل،مرجع سابق ،ص 19-24.

خلاصة الفصل:

ان عملية تحسين الإنتاجية لها أهمية كبيرة للمؤسسة، بحيث تمنح لها الميزة التنافسية في سوق الأعمال وجب الاهتمام بعنصر مهم يدخل في المكونات الأساسية للعملية الإنتاجية وهو العامل التي لا تكون إنتاجيته عالية إلا بتحقيق لديه نوع من الرضا عن العمل الذي يقوم به ، ما يسمح له بأداء جيد وفعال من خلال جعله يهتم بهذا العمل ويرغب في تحسينه .

لذلك وجب معرفة العلاقة الموجودة بين تحقيق الرضا الوظيفي للعامل وتحسين إنتاجيته في المؤسسة من خلال الاستناد إلى التراث النظري سواء في علم الاجتماع التنظيم أو علم الاقتصاد ،في هذا البحث المعمق وجدنا أن علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية بعد قياس المؤشرات حيث هذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها وفهمها ومقارنتها بدراسات سابقة تبين من خلالها أن الفروض قد أدت الغرض منها .

ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تصب في إيجابية علاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية، فقط يجب أن تكون استراتيجية تبنى وفق توجهات عملية تحسين الإنتاجية وفق تخطيط واستعدادات العمال أنفسهم .

الفصل الرابـع :

الدراسات السابقة

تمهيد :

في ظل الواقع الذي يشهد العالم و تعيشه البلاد من وباء (كوفيد- 19) و نظرا لهذه الظروف الصعبة لم نستطع النزول ميدانيا في دراستنا هذه تحت عنوان علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية، لذا اعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة و التي تتمحور حول نفس الموضوع لكن بمتغيرات أخرى، فحاولنا من هذه الدراسات الإجابة عن تساؤلنا المطروح في بداية البحث إليكم بعض الدراسات من بلدان مختلفة و بعضها من داخل الوطن كالتالي :

1. الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث أيا كان ، وقد صنفنا الدراسات السابقة التي التقينا بها في إطار قيامنا ببحثنا هذا إلى دراسات .

أ – دراسة المحتسب وجعلود 2005 م :

تناولت "**العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى عمال البنوك بمحافظة الخليل الفلسطينية**"

تكون مجتمع الدراسة من (210) موظفا و موظفة كعينة قصدية شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل،و لقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة عوامل و هي الحوافز، التدريب، طبيعة الوظيفة، زملاء العمل و الرئيس المباشر و اتبعت كل فقرة سلم استجابة مكون من خمس فئات (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، إضافة إلى (7) فقرات توضح مدى أهمية كل عامل للرضا الوظيفي، و اتبعت كل فقرة بسلم استجابة مكون من خمس فئات (مهم جدا، مهم، محايد، غير مهم، عديم الأهمية).[1]

يتكون مجتمع الدراسة من 210 موظفا كعين قصدية ، وكانت الفرضيات المطروحة :

- العلاقة مع الزملاء
- العلاقة مع الرئيس المباشر
- الحوافز
- طبيعة الوظيفة

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي و كل من العوامل التالية : الحوافز، التدريب، طبيعة الوظيفة، العلاقة مع زملاء العمل، العلاقة مع الرئيس المباشر و مدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من : الإنتاجية، الولاء، نسبة الغياب، معدل دوران العمل.

---

[1] المحتسب، لبنه حسام ، العواملالمؤثرةفيتطويرأداءموظفيالبنوك: دراسةتطبيقيةميدانيةعلىمحافظةالخليل - فلسطينوعلاقتهابالرضاالوظيفي، السعودية، 2005.

وكانت أهم النتائج كالتالي :

1) أنه يوجد تأثير فعال لكل من : الحوافز، الرئيس المباشر، طبيعة الوظيفة، التدريب، زملاء العمل على الرضا الوظيفي (العوامل مرتبة تنازليا حسب قوة تأثيرها).

2) هناك تفاوت في مدى أهمية كلا من الحوافز، الرئيس المباشر، الولاء، طبيعة الوظيفة، التدريب، زملاء العمل، بيئة العمل على الرضا الوظيفي (ترتيب تنازلي).

3) هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي و كل من الإنتاجية و الولاء، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي و كل من نسبة الغياب و معدل دوران العمل.

ب- دراسة بورتر ولولر (Porter and Lawler)(1996م) :

بعنوان: "**المؤشرات التي تؤثر على الأفراد في ترك الوظيفة**" بهدف قياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثلالشعور بالأهمية والتقدير والمكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية، والحوافز النقدية.

وقد توصلتالدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر المكافآت الداخلية وعناصر المكافآت الخارجية.[2]

من خلال الدراسة تحصل على الفرضيات التالية:

وفقًا لهذا النموذج ، يتم تحديد السلوك الفردي بواسطة مجموعة من العوامل في الفرد وفي البيئة:

- يفترض أن يكون الأفراد بشرًا عقلانيون يتخذون قرارات واعية بشأن سلوكهم في المنظمات.
- لدى الأفراد احتياجات ورغبات وأهداف مختلفة.
- على أساس توقعاتهم ، يقرر الأفراد بين السلوكيات البديلة وسيؤدي مثل هذا السلوك المقرر إلى النتيجة المرجوة.

[2]Porter and Lawler, Indications of Human Resources Effection and Job Withdrawl, Internet:// mweise.
Bus. okstate. edu/classes/mgmt,1996.

و كانت أهمية نتائج دراسة نموذج بورتر و لولرهو خروج عن التحليل التقليدي للرضا وعلاقتها بالأداء ، من الناحية العملية ، نجد أن الدافع ليس علاقة سبب وتأثير بسيطة ، بل هو ظاهرة معقدويعتبر هذا النموذج ذو أهمية كبيرة للمدراء حيث أنه يحثهم على تركيز انتباههم على النقاط التالية للحفاظ على تحفيز موظفيهم:

1 تطابق قدرات وخصائص الأفراد إلى متطلبات الوظيفة عن طريق وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

2 يجب أن يشرح بعناية مرؤوسيهم أدوارهم أو ما يجب عليهم القيام به ليتم مكافأتهم. ثم يجب عليه التأكد من أنهم يفهمونها.

3 يصف بشكل ملموس مستويات الأداء الفعلية المتوقعة من الأفراد وهذه المستويات يجب أن تكون قابلة للتحقيق.

4 لتحقيق الدافع والحفاظ عليه ، يجب ربط المكافأة المناسبة بالأداء الناجح.

5 تأكد من أن يتم توزيع المكافآت من قبل الموظفين، وبالتالي ، يجب عليه معرفة ما هي المكافآت الجذابة للموظف ومعرفة ما إذا كانت هذه المكافآت يمكن أن تعطى له.

الرضا الوظيفي :

سوف ينجم رضاك عن كل من المكافآت الخارجية والداخلية. ومع ذلك ، لكونك راضيًا ، سيقارن الفرد مكافآته الفعلية مع المكافآت المتصورة إذا كانت المكافآت الفعلية تلبي أو تتجاوز المكاسب المتصورة المتساوية ، فإن الفرد سيشعر بالرضا ، وإذا كانت هذه المكافآت أقل من المكافآت العادلة، فسوف يشعر الفرد بعدم الرضا.

قيمة المكافأة

يحاول الناس معرفة ما إذا كانت المكافآت التي يحتمل أن يتم تلقيها من القيام بعمل ما ستكون جذابة بالنسبة لهم. ويشار إلى هذا التكافؤ في نظرية فروم. الشخص الذي يبحث عن المزيد من المال ، على سبيل المثال ، قد لا يكون وقت الإجازة الإضافية مكافأة جذابة. إذا كانت المكافأة التي يجب الحصول عليها جذابة أو تكافئ فسيضع الفرد جهودًا إضافية لأداء الوظيفة. وإلا فإنه سيخفض جهده.

ث -دراسة الشهري (2003م) :

والتي كانت بعنوان " **الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية : (الجنس – سنوات الخدمة – المؤهل التعليمي – العمر – الراتب – الأمن الوظيفي – ظروف العمل – العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين – الترقية والتقدم في العمل)وتكونت عينة الدراسة من 233 مفتشاً جمركياً يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض .

و كانت أهم نتائجها :

أ – وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ (28.992) عند مستوى 01 % ومعامل ارتباط **بيرسون** عند مستوى دلالة 01 % أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين .

ب – الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل ، والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا ، والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا .

ج – أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين.

د – هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث.وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.

هـ – وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1 % لصالح ذوي المرتبات العليا.

و – وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 1 % وضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل.

ز – وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1 % يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا.

ج –دراسة ستي سيد أحمد (2016) م:

العنوان : " **محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل و دراسة العمل** " دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة .[3]

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر و الإلمامبالموضوع من جميع جوانبه اعتمدت الدراسة الحالية على مقاربة تحليلية مع دراسة امبريقية على موظفي الادارات العمومية لولاية سعيدة، وذلك من خلال محاولة معرفة العوامل التي تدفع بالموظفين إلى الشعور بالرضا عن عملهم أو عدمه، ومن تم انعكاس هذا الأخير على كل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، ونظرا للتداخل الموجود بين

[3]ستي سيد أحمد ، "محدداتالرضاالوظيفيوعلاقتهبكلمنالالتزامالوظيفيوالنيةفيتركالعملودراسةالعمل " أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر،2017/2016.

المتغيرات وطبيعتها وكذا العلاقات التشابكية فيما بينها فرض علينا استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باعتبارها منهجية قادرة على معالجة هذه العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية وفي آن واحد .

وتم الاعتماد في الدراسة الحالية بكثرة على مجموعة من المقالات العلمية المحكمة وكذا مجموعة من الرسائل الجامعية (ماجستير – دكتوراه)، والتي مكنتنا من اجراء البحث.

من خلال الدراسة كانت اشكالية الدراسة كالتالي:

- ماهي محددات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على درجة رضا الموظف ؟
- ما علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام الوظيفي؟
- ما علاقة الالتزام الوظيفي بالنية في ترك العمل؟
- ما علاقة الرضا الوظيفي بالنية في ترك العمل؟

و كانت فرضيات الدراسة كالتالي :

- ✓ يعتبر كل من الرضا عن الراتب، فرص الترقية، عدالة التوزيع، العلاقة بين الزملاء، دعم المشرف، الاستقلاليةفي العمل، روتينية العمل، عبء العمل، غموض الدور وكذا صراع الدور محددات الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- ✓ تفاعل محددات الرضا الوظيفي يؤثر على درجة هذا الرضا والذي بدوره يؤثر على كل من الالتزام الوظيفيوكذا دوران العمل.

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية من خلال ما يلي :

- الاسهام في تسليط الضوء على العوامل الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي والواجب تعزيزها.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و النية في ترك العمل.
- معرفة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط.

د – دراسة عثمان (2017) :

بعنوان: " **دور الرضا الوظيفي في أداء العاملين– دراسة حالة بنك أم درمان الوطني، كوستي وربك في الفترة 2013 إلى 2016**"تم جمع المعلومات بواسطة الإستبانة لعينة من العاملين ببنك أم درمان الوطني بلغت 30 موظف .

تم استخدام المنهج التاريخي لسرد الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث والمنهج الوصفي لتوصيف الظواهر المرتبطة بالدراسة والمنهج الإستنباطي، إضافة إلى المنهج الإستقرائي والتحليل الإحصائي .

و كان الهدف من الدراسة :

التعرف على دور الرضا الوظيفي في أداء العاملين.

دراسة حالة بنك أم درمان الوطني كوستي – ربك، تم طرح مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيس ألا وهو:

- ما دور الرضا الوظيفي في أداء العاملين ؟

وتم اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية من هذا التساؤل منها :

- ما هو دور الحوافز المعنوية في أداء العاملين ببنك أم درمان الوطني؟
- ما دور الحوافز المادية في أداء العاملين ببنك أم درمان الوطني؟

و كانت الفرضيات كالتالي :

- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين ببنك أم درمان الوطني.
- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين ببنك أم درمان الوطني.
- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين بيئة العمل وأداء العاملين ببنك أم درمان الوطني.

و كانت النتائج الدراسة :

- ✓ رفع الروح المعنوية يزيد في معدلات الأداء.
- ✓ تهتم إدارة البنك بالمشاركات الإجتماعية وسط العاملين.
- ✓ يعمل البنك على مشاركة العاملين في عمليات المناشط الإجتماعية المقدمة.

التعليق على الدراسات السابقة :

هدفت الدراسات السابقة إلى دراسة مستوى الرضا الوظيفي وذلك بربطه متغير أو عدة متغيرات ،ولكن أغلبية الدراسات السابقة تربط الرضا الوظيفي بعوامل فيزيقية تخص محيط العمل أو مادية(الأجور والمحفزات المادية الأخرى) ، كما أن هناك دراسات تربطه بعوامل ذاتية تخص العامل ، تقديرالذات ، الاستقلالية الحرية في انجاز العمل وفي اتخاذ القرار ...الخ) ويعود ربما هذا التوسع والتنوع في زوايا الدراسات إلى أهمية موضوع الرضا الوظيفي كما ذكرناسابقا ، وعليه فان تعدد زوايا النظر يمنح نظرة أوسع لنا إذ أن هذه العوامل سيتم التطرق لها داخلالإطار الأوسع لدراستنا .

- ✓ **من حيث زمكان الدراسة**

تختلف الدراسات السابقة طبعا عن دراستنا هذه من حيث الزمان والمكان للأسباب التالية:

- الدراسات التي أجريت في البلدان العربية وخاصة دول الخليج تختلف بحكم طبيعة اقتصادها عن الاقتصاد الجزائري.
- نمط تفكير الشعب الجزائري يختلف أيضا عن شعوب دول الخليج.

ونحن من هذا المنطلق نعتبر أن الدراسات الجزائرية هي اقرب إلى هذه الدراسة بحكم العواملالثلاثة مجتمعة .

جوانب الإستفادة من الدراسة :

- ✓ الإهتمام برفع الروح المعنوية بما يزيد في رفع معدلات الأداء.
- ✓ اهتمام إدارة البنك بالمشاركات الإجتماعية وسط العاملين.
- ✓ تطوير نظام الحوافز في البنك بشكل دوري.

جوانب النقص :

من خلال هذه الدراسات وجدنا أنه يوجد تأثير فعال لحوافز ، والرئيس المباشر، على رفع الانتاجية داخل المؤسسة.

إلا أنها أغفلت على بعض الجوانب منها :

- للدخل الجيد له دور في تحقيق الرضا الوظيفي
- جو العمل الميتافيزيقي داخل المؤسسة له دور في تحقيق الرضا
- الجهد العقلي و العضلي لهم دور في تحقيق الرضا

الخاتمة

الخاتمــة :

لقدقمنامنخلالهذهالدراسةبالبحثعنمدىتأثير الرضا الوظيفي فيمجالالمنتجات علىتحسينأداءالمؤسسة ، كماحاولناتحديدضرورتهفي المؤسسةالاقتصاديةالتيكانتمحل الدراسةالنظرية و من خلال الدراسات السابقة ، حيث كان الغرضمنذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع منالدقةعلىماهيةومتطلباتومراحل الرضا الوظيفي فيمجالالمنتجاتوالكشفعن مختلفالأساليب **و الاستراتيجيات** المتبعةلابتكارمنتجاتجديدةمنمنطلقتسويقي، وكيفتتم الرقابةعلىهذاالنشاطوكذاتأثيرهعلىأداءالمؤسسة.

وكذاتحديدالصعوباتوالعراقيلالتيتواجه **المؤسسة الاقتصادية** للقيامبالابتكارتسويقي كنموذجللمؤسسةالجزائريةالخاصة، ثمتقديمبعضالاقتراحاتلتذليلالعراقيلالتيتقفأمامنا ، إنالتطرقإلىهذاالمفهوملميكنممكنناإلامنخلالالتعرف **على جميع** المفاهيمالأساسيةالمرتبطب الرضا الوظيفي فيمجالالمنتجات، ممامكننافيالتعمقأكثرفي بحثنا هذاوالخروجبالنتائجالتالية:

ــإن الرضا الوظيفي يمكنتحقيقهمنخلالت وفيرمجموعةمنالمتطلبات، ويمكنلأي مؤسسةأنتوفرهذهالمتطلباتإذاأرادتذلك.

ــإن الرضا الوظيفي يحققميزةتنافسيةللمؤسسةوبطبعفيمجالالتسويقوفيمايتعلقبكونها مستدامةأومؤقتةفإنذلكيتعلقبحسبدرجةكثافةالإبكار.

ــإن الرضا الوظيفي أصبحأهموسيلةفييدالمؤسسةمنأجلالبقاءفيبيئةدا **ئمة** التغير، حيثالمشكلةلاتكمنفيكيفيةخلقالعميلوإنمافيكيفيةالمحافظةعليهفي **ظل** الظروف المتغير ، حيثيلعب الرضا الوظيفي دورمهمفيحلهذهالمشكلةمنخلالالبحثعنالفرص وتحويلالتهديداتإلىفرصجديدة ، واكتشافهلحاجاتكامنةوإيجادمستخدماتجديدةلمنتج الحالي، بل **أكثر** منذلكيمكنأنيخلقالحاجاتمندونأنيكلفشئ .

ــيمكنالرضا الوظيفيفمجالالمنتجاتالمؤسسةمنامتلاكميزةتسويقيةمؤقتةتعملعلى إطالةمنعمرمنتجاتهاولكنلفترةمؤقتة، حيثيتمإعادةإدخالالتحسيناتجديدةتمكنمنتحقيق ميزةتسويقيةجديدةمؤقتةتسمحبإطالةعمرالمنتجمرةأخربوقدلاحظناهذاأيضامنخلال دراسةالحالة.

_إن الرضا الوظيفي فيمجا لالمنتجاتيؤديإلىاتساعفيتشكيلةمنتجاتالمؤسسةمما ينعكسعلىقدراتهافيالإستجابةلقطاعاتسوقيةجديدة، وهذامايعنيالتمكنوالقدرةعلى إرضاءمستهلكينجددوهذاماحدثللمؤسسةالاقتصادية إدخالهالخطالمنتجاتجديد حيثساهمهذاالإجراءفيزيادةمبيعاتهاالكلية.

_إن الرضا الوظيفي هومفتاحالبقاءللمؤسسةفيظلالظروفالمتغيرةالتيتميز **بيئة** الأعمالمنخلالقدرتهعلىتكييفالمنتجليتلائممعالتغيراتالجديدةالتيحدثتلحاجات ورغباتالمستهلكينبفعلالمنافسين ، منخلالسماحهللمؤسسةمنالقيامبالتحسيناتالتيتجعل منالمنتج **يتناسب** معحاجاتهمورغباتهمبشكلالذيكانعليهقبلأنتتغيرأوأكثرأوأقلبحسب درجةكثافةالتحسيناتوردفعلالمنافسين ، **و بالتالي** فإن الرضا الوظيفي فيمجالالمنتجات يعملعلىتحويلالتهديداتإلىفرصواستغلالهابأفضلشكلوهذاما **يثبت** صحةالفرضية (ج)

وفيمايتعلقبالمؤسسةمحل الدراسةتوصلناإلىبعضالنتائجفيمايتعلقبواقع الرضا الوظيفي لديهامنخلالعدموجودبعضالمتطلباتالخاصةبتنمية الرضا الوظيفي داخلها وأهمها:

_أنالمؤسسةليسلديهامصلحةتسويقبالمعنىالفعليبالإضافةإلىعدموجودأفراد متخصصينفيمجالالتسويق ، ممايعنيعدموجودالركيزةالأساسيةلقيامالإبكارتسويقي سواءفيمجالالمنتجاتأوفيأيمجالآخرمنمجالاتالتسويقية.

أنالمؤسسةلاتطبقأيأسلوبمنالأساليبالإبكارالمنتجاتالتيتم التطرقإليهافي الدراسةالنظرية ، كماأناعتمادهاعلىأطرافخارجيينمنأجلالقيام **بالتخطيط** لمنتجاتها الجديدةأدىإلى **تقوض** قدرتهاعلىقيامعمليةالإبكارداخلهامنخلالالتعلم، وهوالذيلا يمكنتحقيقهمنخلالأطرافخارجيين.

الاقتراحات:

بناءعلىماتقدمذكرهفيالنتائجتوصلناإلىوضعالاقتراحاتوالحلولالتيمنالممكنأن تساعدالمؤسسةفيإيجادعملية الرضا الوظيفي حقيقيداخلها، **وتتمثل** فيمايلي:

ـ**يجب** علىالمؤسسة إيجادتوازنفيدرجةاعتمادهاعلىأطرافخارجيينفيمايتعلقببرامج المنتجاتالجديدة.

ـإحداثتوازنفيالإبكاربينمختلفالمجالات الانتاجيةوعدمالتركيزفقطعلىالمنتجبالرغم منأهميته.

ـخلقإيجادنوعمنالاهتمام **المشترك** بينمختلفمصالحالمؤسسةتجاه**مشر**وعاتذات العلاقةب الرضا الوظيفي خاصةتلكالتيتهتمبالتوصلإلىمنتججديد.

ـإنشاءنظامللحوافزوالمكافآتخاصباالأ**فر**ادالذينيساهمونفيالعمليةالإبتكاريةمنأجل تحفيزالعاملينلديهابالابتكار.

ـوضعصندوقللأفكاريمكنجميععمالالمؤسسةالمساهمةفيه، بالاعتبارأنكلابتكاريبدأ بفكرة.

تكوينلجنةمنأفراديمثلونمختلفامصالحالمؤسسةتهتمبدراسةومتابعةمختلف، **مشاريع** الإبتكارية.

وبغيةفتحبابالبحثوالدراسةمنجديدنقترحبعضالآفاقللبحثفيشكلعناوينتصلح لأنتكونإشكالياتموضوعاتبحوثمستقبلية.

ـ الرضا الوظيفي فيمجال**الت**سعيرأوالترويجأوتوزيعو أنرهفيتحسينأداءالمؤسسة.

قائمة المصادر و المراجع

المصادر و المراجع :

الكتب :

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات " ، ط1 ، الإسكندرية ،مصر.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتب 2000 .
4. القباني بكر، الجوانب النظامية لحوافز في المملكة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية.
5. العطية ماجدة، سلوك المنظمات سلوك الفرد والجماعة ،عمان ،دار الشروق، 2003.
6. المحتسب، لينه حسام ، العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل – فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، السعودية، 2005.
7. المدهون محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، غزة إيداع للطباعة والنشر ، غزة ، فلسطين ، سنة 2005.
8. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد منشورات المفتوحة ، طرابلس، ليبيا، طبعة 1994.
9. حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1997م .
10. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية، مصر ، 2004 .
11. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
12. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية ،الدار الجامعية، مصر، 2004.
13. عثمان فاروق، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون ،الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر .
14. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية، مصر، 2004.
15. جيرالد بينيرج، روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات ، كتاب مترجم لرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيولي، كلية التجارة جامعة المنصورة ، مصر.
16. شاويش محمد نجيب، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، عمان، دار الشروق ،2005 .

17. ويلمز وآخرون، إدارة التغيير بنجاح إستخدام نظرية والخبرة في تنفيذ التغيير ، سرور علي إبراهيم مترجم ، دار المريخ للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية .
18. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل ، نيو لينك للنشر و التدريب، ط1،القاهرة ، مصر، 2015 .

الروايات :

19. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، طبع، نشر وتوزيع الدار الجامعية، 2002 .

الرسائل الجامعية :

20. أحمد زرقة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدية، 2003.
21. الحيدر عبد المحسن، وبن طالب ابراهيم ، الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض – بحث ميداني –الرياض ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ، 2005 .
22. خواصة شهرزاد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة عبد الحميد بن باديس–مستغانم–، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة، 2015/2014
23. ستي سيد أحمد ، "محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل و دراسة العمل " أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر،2017/2016.

مواقع إلكترونية :

24. دروس اقتصاد المؤسسة، الموقع الالكتروني :
25. http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html
تاريخ المطالعة : 2022/05/15

المراجع الصادرة باللغة الفرنسية :

26. Porter and Lawler, Indications of Human Resources Effection and Job Withdrawl, Internet:// mweise.

27. Bus. okstate. edu/classes/mgmt,1996.

28. Luthans,fred,Organization betirour, fifth, editions ,:c Grav –Hill book eampamg.1992 .

29. Hackett; penny. Succession managing people, john murry ,2004.