



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

عنوان البحث

دور الرضا الوظيفي على اداء العاملين في المنظمات
(دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في
جامعة ميسان)

مشروع بحث التخرج المقدم الى كلية الإدارة والاقتصاد في
جامعة ميسان

كجزء من متطلبات نيل شهادة البكلوريوس في اختصاص إدارة
الاعمال

إعداد الطالبة

بإشراف
الأستاذ

زهراء عبد الرزاق غانم

م . أحمد عباس حسين

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة ميسان، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع العينات وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) موظفا وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء، وأوصت الدراسة وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال، وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج المؤسسة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوات	التسلسل
١	المقدمة	١
٢	الفصل الاول : الاطار النظري	٢
٢	المبحث الاول : منهجية البحث	٣
٢	مشكلة الدراسة	٤
٣	اهمية الدراسة	٥
٣	هدف الدراسة	٦
٣	فرضيات الدراسة	٧
٤	حدود الدراسة	٨
٤	الاساليب الاحصائية	٩
٥	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	١٠
١٢	الفصل الثاني : الاطار النظري	١١
١٣	المبحث الاول : الرضا الوظيفي	١٢
١٣	مفهوم الرضا الوظيفي	١٣
١٤	اهمية الرضا الوظيفي	١٤
١٦	اهداف الرضا الوظيفي	١٥
١٦	ابعاد الرضا الوظيفي	١٦
١٧	خصائص الرضا الوظيفي	١٦
١٩	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	١٧
٢٢	المبحث الثاني : اداء العاملين	١٨
٢٢	مفهوم اداء العاملين	١٩
٢٣	محددات الاداء في المنظمات	٢٠
٢٤	ابعاد اداء العاملين في المنظمات	٢١
٢٥	عناصر الاداء الوظيفي	٢٢
٢٦	المبحث الثالث : العلاقة بين الرضا الوظيفي واداء العاملين	٢٣
٢٨	الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث	٢٤

٣٣	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	٢٥
٣٣	الاستنتاجات	٢٦
٣٤	التوصيات	٢٧
٣٥	قائمة المصادر	٢٨
٣٨	الملاحق	٢٩

المقدمة

لقد بات موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين ومديري المؤسسات. فالمورد البشري يملك قدرات كبيرة على البذل والعطاء الدائم والمتجدد، ويملك طاقات وإمكانات تستغلها المنظمة وتوجهها لتحقيق مستوى أداء مرتفع، لكن هذه الطاقات وهذا العطاء يختلف من فرد لآخر، وحسب الحالة التي يكون عليها هذا المورد، فإن كان راضيا ومحفزا على أداء عمله فإن أداءه يكون عاليا، والعكس صحيح.

إن النفس البشرية بطبيعتها ترغب دائما بالعيش في ظروف حياتية مرضية وكريمة وفي شتى مناحي الحياة، فالإنسان يسعى دائما لإشباع رغباته وحاجاته المتنوعة: المادية، المعنوية، الفيزيولوجية، الاجتماعية والنفسية، وتعتبر الوظيفة منبعا لإشباع هذه الرغبات ليشعر الفرد بالرضا العام عن الحياة، ولتحقيق ذلك لابد أن تكون الوظيفة توفر له فرصة للتعبير عن ميولاته واستعداداته وقدراته وطموحاته وأن تشبع دوافعه النفسية وتضمن له المكانة الاجتماعية التي يصبو إليها، ويحقق بذلك ذاته ويشعر بقيمته وأهميته وبالتالي يشعر بالرضا عن تلك الوظيفة.

لذلك أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في بلوغ التميز وتحسين الأداء والخدمة أن تعمل على تحقيق رضا موظفيها.

الفصل الأول: الأطار النظري

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة في تطوير أداء المؤسسة وخاصة فيما إذا كانت مؤسسة خدمية ، ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله ، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، وعلى هذه المؤسسات العمل على استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز وتحسين البيئة الداخلية ، أو ما يسمى بالمتغيرات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك و استثارة الطاقات الكامنة ، لتحقيق درجة عالية من رضا وولاء الأفراد العاملين وتضمن بذلك أداء راقيا.

من خلال ذلك يمكن وضع مجموعة من التساؤلات :

- ١- ما هو دور الرضا الوظيفي في زيادة أداء العاملين في المؤسسات؟
- ٢- هل تؤثر ظروف وبيئة العمل على أداء العاملين ؟
- ٣- ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات ؟

اهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في متغيراتها والمتمثلة في الرضا والاداء الوظيفيين ومنه:

- فإن موضوع الرضا الوظيفي موضوع معقد تتحكم فيه عوامل شخصية خاصة بالفرد وكذلك عوامل تنظيمية، وهذه العوامل تتغير بتغير الأفراد والزمان والمكان، لذلك لابد من تحديد الدراسات حول هذا الموضوع لتواكب هذه التغيرات والتطورات التي تخضع لها تلك العوامل.
- التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين والبحث في العوامل التي تؤثر عليهما إيجاباً وزيادتهما، والعوامل التي تؤثر عليهما سلباً، ومحاولة الحد منها أو تقليلها.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز بعض جوانب العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين ومن اهم اهداف الدراسة:

- ١ - معرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين لدى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان.
- ٢ - معرفة أهم عوامل البيئة المؤثرة على أداء العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٣ - ما مدى مستوى الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

- ١ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي في زيادة اداء العاملين.
- ٢ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف العمل واداء العاملين.
- ٣ - توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي واداء العاملين.

- ٤

حدود الدراسة:

إن هذا البحث موضوع ومدرّس ضمن الحدود التالية:

- ١ - الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ميسان.
- ٢ - الحدود البشرية: العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٣ - الحدود الزمانية: الحدود الزمانية لهذه الدراسة تمتد ضمن فترة الدراسة ١٧/٢/٢٠٢٣ لغاية ١٧/٥/٢٠٢٣.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغرض إنجاز هذه الدراسة والحصول على البيانات اللازمة للدراسة العملية التطبيقية المتعلقة بها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

- ١ - المنهج الوصفي: تم اتباعه في الجانب النظري من البحث بهدف الاطلاع على أهم الدراسات المشابهة، وأهم الأدبيات المنشورة بخصوص هذا الموضوع.
- ٢ - المنهج التحليلي : حيث تم تنظيم استبانة لهذا الغرض، وعرضت الاستبانة على مشرف البحث وعدد من المختصين بهذا الشأن وتم تعديلها بناء على ما قدموه من مقترحات، ثم تم توزيعها بشكل مباشر، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث وكما يلي:

اولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة العتيبي (٢٠١٢) بعنوان: العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

بجامعة الملك خالد

<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد ، هذا ولقد جاءت هذه الدراسة لتعكس مدى الاهتمام بهذه الظاهرة محاولة بذلك تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي يمكن إجمالها في:</p> <p>١ - التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام.</p> <p>٢ - ترتيب العوامل المحددة لمستوى الرضا الوظيفي حسب أهميتها النسبية لأعضاء هيئة التدريس الوطنيين والمتعاقدين .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>حدد حجم العينة على أساس (٣٧٧) مفردة مستخدما في ذلك جدول تحديد حجم العينة عند مستوى (٥%) وحدود ثقة (٩٥%) مع الافتراض بأن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة ٥٠% وقد تم اختيار العينة بحيث تمثل قطاعات المجتمع (كلية العلوم، كلية التربية، كلية الشريعة، كلية الطب ،</p>	<p>اداة وعينة الدراسة</p>

<p>كلية الهندسةالخ) وعلى ذلك فقد تم توزيع العينة على أعضاء هيئة التدريس بالنسبة والتناسب حسب أعداد الأعضاء بكل منها وقد لجأ الباحث إلى اختيار أسلوب العينة الطبقية العشوائية ولجأ الباحث أيضا إلى اختيار مفردات العينة داخل كل طبقة عشوائيا.</p>	
<p>أسفرت هذه الدراسة على عدة نتائج اهمها : ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>توصيات خاصة بعضو هيئة التدريس: التطوير المستمر للكفايات المعرفية والمهارية لعضو هيئة التدريس.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>تمكن الباحث من توطيد بحثه بشيئين رئيسيين وهما التحليل والترتيب ، فحتى يصل باحث ما الى الكمال فعليه ان يحلل ما ينوي دراسته قبل الخوض بغماره وهو ما اشدني من خلال متابعتي لهذا البحث.</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>

٢ -دراسة الراجحي (٢٠١٧) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية"

<p>هدفت هذه الدراسة الى تحقيق ما يأتي: ١ - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية. ٢ - اختبار مدى تأثير كل عامل من هذه العوامل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظراً لصعوبة شمول جميع القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية الكويتية</p>	<p>اداة وعينة الدراسة</p>

<p>والبالغ عددهم (٨٠٠) فرداً ولضيق الوقت وكبير حجم المجتمع المدروس، تم اختيار العينة الطبقية العشوائية وبشكل يتناسب وبنسبة بلغت (٣٠%) حيث بلغت عينة الدراسة (٢٤٠) وبواقع (٢٠٨) ذكور او (٣٢) إناثاً.</p>	
<p>-أكدت نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصحفية الكويتية والمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>في ضوء النتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي: ضرورة اهتمام المؤسسات الصحفية الكويتية بنتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات لرفع كفاءة العاملين فيها مما ينعكس ايجابا على العمل الصحفي الكويتي.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>اراد الباحث الغوص بعمق في بحثه لإكمال ما بنى اليه لكن كانت للظروف الاخرى رأي آخر،إن ما نستفيده من دراسته كيفية مجارات الظروف والمضي قدما لما نسعى اليه واستغلال الوقت بإختيار طرق بديلة تصلنا لما خُطط له .</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>

٣ - دراسة: **عبدالقادر وصالح** (٢٠١٧) بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين"

<p>هدفت هذه الدراسة الى معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة الجزيرة ودور ذلك في كفاءة أدائهم حيث يتناول التالي:</p> <p>١ - دراسة العلاقة بين بيئة العمل ورضا العاملين .</p> <p>٢ - دراسة العلاقة بين الأجور والحوافز ورضا العاملين .</p> <p>٣ - دراسة العلاقة بين التدريب ورضا العاملين .</p> <p>٤ - دراسة العلاقة بين إشراك العاملين في اتخاذ القرار ووضع الخطط و</p>	<p>هدف الدراسة</p>
--	---------------------------

رضائهم.	
يتكون مجتمع الدراسة من فئتين ، الفئة الأولى فئة الموظفين من حملة الشهادات الثانوية والجامعية وعددهم (٨٠٠) موظف بمسميات مختلفة ، أما الفئة الثانية فهي فئة العمال وهم في الغالب أميين أو ذوي شهادات دون الثانوي وعددهم (١٣٥٠) عامل بمسميات متباينة فكان إجمالي العاملين دون فئة الأساتذة حتى نهاية العام ٢٠١١ هو (٢١٥٠).	اداة وعينة الدراسة
أهم نتائج الدراسة التي تم الوصول إليها في الاتي: توجد علاقة طردية بين البيئة التي يعمل فيها العامل وبين نسبة رضائه عن عمله أي كلما تحسن الوضع البيئي للعمل أدى إلى ارتفاع معدل رضا العامل عن عمله مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائه.	اهم الاستنتاجات
قد اوصى الباحث بإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت وفقا لقيم العدل والمساواة في توزيعها على العاملين بإتاحة الفرصة لكل العاملين للحصول عليها حتى يتسنى لهم تحقيق طموحاتهم ورفع مستواهم المعيشي مما يدفعهم للأقدام على أعمالهم وتجويد أدائهم فيتحقق لهم قدرا من الرضا عن وظيفتهم التي يشغلونها.	اهم التوصيات
توسيع مجريات البحث واشراك فئات أخرى تتيح للباحث الخيارات في تحقيق الاهداف ، عمل المقارنات والدراسات في دائرة البحث تصلنا لأهداف سامية .	الافادة من الدراسة

٤ -دراسة: **الريج** (٢٠١٨) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الاساس وأثره في تحسين الأداء

المهني"(دراسة حالة: مدارس الجودة اساس، الخرطوم).

١ -بيان مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس.	هدف الدراسة
--	-------------

<p>٢ - إظهار العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس.</p> <p>٣ - محاولة الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس.</p> <p>٤ - لتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تحسين أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس المتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتدريب).</p>	
<p>تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات في مدارس الجودة أساس، البالغ عددهم ٩٥٦ معلم ومعلمة، موزعين على خمسة مدراس: مدرستان للبنين ومثلها للبنات والمدرسة الانجليزية، وبلغ عدد أفراد عينة البحث من معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس الذين تم اختيارهم، ١,٠ معلم ومعلمة ويمثل العدد نسبة ٢١% من العدد الكلي لمجتمع البحث، تم استقصاء آرائهم حول هذا الموضوع، سحبت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث وتم تطبيق استبانة البحث عليها.</p>	<p>اداة وعينة الدراسة</p>
<p>إن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس جاء مرتفعاً حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (٣,٥٤) والانحراف المعياري بلغ (١,٠٤٥).</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>في ضوء النتائج تقدم الباحثة التوصيات التالية:</p> <p>١ - العمل على تحسين مناخ العمل في المدارس بشكل عام.</p> <p>٢ - التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في المدرسة وزملاء المهنة</p>	<p>اهم التوصيات</p>

على مستوى المحلية من أجل تبادل الخبرات.	
قراءة المشاكل والقيام بالتحليل من اهم اساسيات البحث ، حيث تخضع كل فئة قبل البدء لمناقشتها الى احصائيات دقيقة ومقارنة فئاتها حتى تتمكن من استخراج افضل النتائج .	الافادة من الدراسة

ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

١ -دراسة: (٢٠٠٧) Nadine Sha بعنوان: " Study of the relationships between job satisfaction and procedural justice".

أهداف هذه الدراسة هي:	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد ما إذا كان الموظفون يشعرون بالرضا عن وظائفهم. ▪ تحديد العوامل المتعلقة بالعمل مثل الأجر والترقية والعمل،المحتوى والإشراف وزملاء العمل يؤدي إلى الرضا الوظيفي . ▪ تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للموظفين و OCB الخاصة بهم بناءً على متغيرات السيرة الذاتية (مثل العمر ، والحيازة ، والجنس ، والعرق ، القسم والمؤهلات واللغة الأم). 	
تم قياس الرضا الوظيفي باستخدام المؤشر الوصفي للوظيفة (JDI) ، الذي طورته (Kendall & Hulin،Smith) في عام ١٩٦٩.	اداة وعينة الدراسة

<p>يعد JDI أكثر أجهزة القياس استخدامًا الرضا الوظيفي للموظفين داخل المنظمات.</p> <p>تتعامل الأسئلة مع خمسة جوانب مميزة للوظيفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ طبيعة ومحتوى الوظيفة. ▪ ما هو معظم الوقت وما مدى جودة وصف الكلمة لعمله؟ ▪ يجب أن يفكر الفرد في الراتب الذي يتقاضاه الآن. ▪ إلى أي مدى تصف كل كلمة الفرص الحالية للترقية؟ 	
<p>تظهر نتائج هذه الدراسة فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ إن البيانات التي تم الحصول عليها من استبيان OCB كانت تقارير ذاتية من قبل موظفين. ▪ عدد المشاركين في هذه الدراسة ملائم للإحصاء تمثل معدل استجابة منخفضًا نسبيًا. 	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اوصى الباحث بمحاولة الإدارة تنويع رؤيتها للوظيفة المطلوبة للأداء. ▪ محاولة الابتعاد عن المفاهيم التقليدية للوظيفة. ▪ الأداء والبدء في دمج المزيد من السلوك المبتكر والعفوي في الأداء الفعال للمنظمة. 	<p>اهم التوصيات</p>
<p>لا يقتصر عمل الباحثون على أداء العاملين فحسب بل يتعدى الى ما يتعلق بعملهم كأجورهم والمتغيرات الاخرى كالعمر والبيئة المحيطة وغيرها للوصول الى افضل النتائج .</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>

٢ -دراسة: (٢٠٢١) Inayat & Khan بعنوان: "A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees working in private sector organizations ,Peshawar"

الهدف من الدراسة هو دراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع الخاص في المنظمات القطاعية في بيشاور ، باكستان وكذلك معرفة الرضا الوظيفي للموظفين وعلاقته مع مستوى الأداء.	هدف الدراسة
تم اختيار مائة وثمانين موظفاً (١٨٠) ليكونوا عينة من المنظمات الخاصة في	اداة وعينة الدراسة

<p>بيشاور، تم اختيار عدد متساوٍ من الموظفين، أي (٦٠)، بشكل عشوائي طريقة أخذ العينات من ثلاثة أنواع من المنظمات وهي المستشفيات والبنوك والجامعات، وقد تم ذلك عن طريق نموذجين (نموذج MSQ قصير تم تطويره عام (١٩٦٧)، ونموذج تقييم الأداء الذي تم إنشاؤه ذاتيًا (PRF) تستخدم كأدوات للدراسة، تم حساب إحصائيات الموثوقية لكل من الأدوات لمعرفة الأهمية من المقاييس.</p>	
<p>استنتج من الدراسة أن الموظفين الراضين كانوا أفضل في الأداء مقارنة بالموظفين غير الراضين المساهمة بدور كبير في النهوض بمنظمتهم. حيث أن هناك ظروف اقتصادية وسياسية غير مستقرة في بيشاور ، لذلك من الضروري لكل منظمة أن تجعل موظفيها متحمسين وراضين تجاه شكل من خلال اعتماد تقنيات وأساليب مختلفة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>أوصى الباحث بوضع استراتيجيات فيما يتعلق بالرضا الوظيفي وتحسين الاداء.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>للقطاع الخاص اهمية خاصة ليكون ضمن دراستنا وبحوثنا لأهميته الجيدة في المجتمعات ، لا بأس في الاختيارات العشوائية لأختيار العاملين وتوسيع الاحصائيات عن طريق اخذ قدر كافٍ من العينات .</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>

الفصل الثاني: الأطار النظري

تمهيد:

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكبر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حوله فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل، ومنهم من اعتبره متغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب والمكافآت والمنح ونظام اتخاذ القرارات، وعليه سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: أداء العاملين.
- المبحث الثالث: العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات في المؤسسات ومن المهم أن نفرق بينه وبين الروح المعنوية للموظف كونهما يستعملان كمرادفين في بعض الأحيان ، في الرضا الوظيفي يعود لاتجاهات شخصية بمفرده ، بينما يستعمل إصلاح الروح المعنوية ليصف المشاعر الكلية لمجموعة من الموظفين، للرضا الوظيفي عدة تعاريف منها:

الرضا لغتاً: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه وأحبه وأقبل عليه.

(ابن منظور، ١٩٩٢، ص٣٢٣).

اصطلاحاً: هو مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل(بن دانية، حسن، ١٩٩٨، ص٢٠٤).

ويرى البعض أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم ، تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف(حسن، ٢٠٠٤، ص٩٧).

وقد عرفه نور الدين بوعلي(٢٠٠٨، ص١٢٣) الرضا الوظيفي مصطلح يعرب عن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل، ومن هذا المنطلق فهو يتأثر بمدى إدراك الفرد لصفات العمل على أنها مشبعة أو غير مشبعة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وهو عادة ما يرتبط بالإنتاجية المرتفعة والتمسك بالأنظمة، وخفض نسبة التغيب وترك الخدمة، وفي

ضوء ذلك يمكن تعريفه بتلك الدرجة التي يكون من خلالها الفرد العامل راض وسعيد عما حققه من سلوكيات و عوائد ايجابية في عمله.

وعرفه ايضاً فاكو وآخرون (Fako et al) يتضمن الرضا الوظيفي ثلاثة أبعاد، الأول هو التصور الذاتي للعمل من قبل الفرد والدرجة التي يجد فيها الفرد المتعة في العمل، وأخيراً الفرق بين ما يريده الفرد ويطلبه وبين ما يحصل عليه فعليا من العمل الذي يقوم به(الخنق، ٢٠١٢، ص٣١٤).

ويعرفه منصور المعمر فيقول إن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية(المعمر، ١٩٩٣، ص١٩).

بينما تركز بخاري على الشعور بالسعادة والرضا وانعكاس الرضا الوظيفي على حياة الموظف، فتعرف الرضا الوظيفي على أنه "تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية (بخاري، ١٩٨٦، ص ٣٠).

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

نظراً للأهمية البارزة للمورد البشري في بناء المنظمة ونجاحها فإن رضاه يعتبر محرك لجعل هذا المورد أكثر فاعلية وعليه فالرضا الوظيفي يكتسب أهميته من أهمية المورد البشري، تشمل هذه الأهمية كل من الفرد، العامل، المؤسسة والمجتمع (مختار، حورية، ٢٠٢١، ص١٠).

١ - أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من:

- ❖ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به (العلش، الحسين، ٢٠٠٨، ص ٢٤).
- ❖ إرتفاع درجة الطموح، الإبداع، الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء.
- ❖ تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي.
- ❖ زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية (سليمان، وهب، ٢٠١١، ص ١٣٤).

٢ - أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ينعكس عليها إيجابا في عدة نقاط:

- ❖ زيادة الإنتاجية وتحسن مستويات الأداء.
- ❖ إرتفاع مستوى الفعالية والفاعلية.
- ❖ تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.
- ❖ زيادة الاستقرار والتنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة (علي، الدليمي، ٢٠٠٩، ص ٥٧).

٣ - أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

يستفيد المجتمع من رضا الموظفين داخل مؤسسات عملهم من خلال:

- ❖ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع. (زرقاوي، ٢٠١٤، ص ٣٧).
- ❖ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية. (منيف، ٢٠١٨، ص ٦٠).

❖ حماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو ما قديحولهم إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء، وعدم توافر الامكانيات اللازمة لتكوين أسرة، وسوء التوافق النفسي. (بهنسي ٢٠١١، ص٦٠-٦٦).

ثالثاً: اهداف الرضا الوظيفي:

- ١ - يهدف الرضا الوظيفي في الخدمة الاجتماعية لتحقيق هدف عام، وهو اختبار فاعلية نموذج التركيز على المهمات في التخفيف من الآثار السلبية التي ترتبط بعدم الرضا الوظيفي لدى العمالة المؤقتة.
- ٢ - يهدف الرضا الوظيفي الى تحقيق التكافؤ والرضا التام بين أفراد الموظفين .
- ٣ - من أهم أهداف الرضا الوظيفي تحقيق زيادة الإنتاج .
- ٤ - من سمات الرضا الوظيفي تحقيق شعور إيجابي فيما بين الموظفين .
- ٥ - يهدف الرضا الوظيفي الى تخفيف العبء على موظفي المنظمات لكي لا يقعوا بالاطياء.
- ٦ - يهدف الرضا الوظيفي الى تحفيز العاملين وتخفيف عاتقهم من المسؤوليات عن طريق مبدأ العدالة وتقسيم العمل.

رابعاً: أبعاد الرضا الوظيفي:

اختلفت الدراسات والأبحاث بشأن تحديد الأبعاد التي تؤثر في الرضا الوظيفي، فتناولت هذه الدراسة الابعاد التالية وهي:

- ١ - البعد النفسي: يحمل مفهوم الرضا ضمناً حالات عاطفية كالشعور بالسعادة، وتحقيق الإشباع النفسي واللذة، وكل المشاعر والأحاسيس الأيجابية التي تغمر الفرد إذا كان ارضي عن عمله.

٢ - البعد الاجتماعي: و يأخذ الرضا الوظيفي من خلال البعد الاجتماعي مدلول آخر، مرتبطاً بالبيئة الخارجية للعمل؛ كالجماعة التي ينتمي إليها والعلاقات المهنية التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبطاً بدرجة تحقيق الإستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها، وبهذا يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير، ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل، وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في مستوى الرضا الوظيفي أكبر أثر لأن الفرد إذا لم يحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الاستمرار، ويقع في دوامة دوران العمل أو التخلي المهني عن الوظيفة،(زهاوي ٢٠١٧، ص ٤٢٦).

٣ - الاهتمام بالحالة المادية: تتمثل العوامل المادية في الاجور، الترقيات، المكافآت والتأمينات ويعد الاجر 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 الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح،(الصقور، ٢٠١٢، ص ١٥).

خامساً: خصائص الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي تترجم إلى سلوك موضوعي، يعكس حالة الفرد العامة وبالتالي يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهه المبذول في العمل، إذا الرضا الوظيفي لديه أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العمل رضا نوعياً، وبذلك تصيح يا وقد يكون في جانب آخر من جوانب وظيفة العمل رضا كل مسألة الرضا الوظيفي مسألة نسبية إلى حد كبير، لعدة أسباب منها الظروف التي يعمل بها الفرد ومختلف المتغيرات المؤثرة فيها،(زهية ٢٠٠٧، ص ١١٢).

وللرضا الوظيفي عدة خصائص تميزه عن بقية المفاهيم الأخرى والتي من أهمها:

١ - ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا غالباً لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة، ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمه.

٢ - يعد الرضا الوظيفي محصلة من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته ويترتب على هذا التقدير بدرجة كبيرة نجاح الشخص أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات،(اسعد،رسلان١٩٨٤،ص٢٩).

٣ - إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الاخرى، كما أنه قد فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نظير الاختلاف يؤدي الرضا لحاجات الأفراد وتوقعاتهم،(شوقي١٩٩٣،ص٢٢٤).

سادساً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك عدة نظريات تناولت تفسير مفهوم الرضا الوظيفي وأثره على سلوك العامل داخل منظمات العمل، ومن أهمها ما يلي:

١ -نظرية القيمة: يرى (لوك **Locke**) الى وجود ارتباط بين شعور الفرد بالرضا عن العمل وقيمة العوائد المحققة من خلال عمله، بمعنى كلما شعر العامل بقيمة العوائد كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل، كما اعتبر لوك أن درجة رضا الفرد تتحدد بالفرق المدرك بين مستوى الأهداف المأمول ومستوى الأداء أو الإنجاز املتحقق، فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض الرضا(صقر ١٩٩٧، ص٨٨).

٢ -نظرية العاملين: توصل(هايزبرغ **Herzberg**) إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا أو الإستياء، حيث قام بمجموعة من الدراسات توصل إلى أن العوامل التي تسبب رضا الأفراد عن العمل ليست بالضرورة تلك العوامل التي تسبب عكسه أي عدم رضاهم عنه، والعكس صحيح، فكلما النوعين من العوامل يختلف في طبيعته وهذا لا يعني أننا لا نجعل العاملين راضين عن العمل بإزالة العوامل التي تسبب عدم رضاهم عنه (منير، حنان ٢٠٠٣، ص٢١٦).

بمعنى هناك بعض العوامل المرتبطة بمنصب العمل، بحيث عدم توفرها يؤدي بالعامل إلى الشعور بعدم الرضا، إضافة إلى أن وجودها لا يؤدي بالعامل إلى زيادة في بذل الجهد وتحسين الأداء، وهذه العوامل تدعى بالعوامل الوقائية والشكل التالي يوضح ذلك:



- الشكل رقم (03) يوضح العوامل المحددة لمستويات الرضا في العمل وفقا لنظرية هيزبرغ-

Source :(John .R. Schermerhorn,2002 ;143)

٣ -نظرية تدعيم السلوك: " وضع سكينر نظرية تدعيم السلوك التي تنطلق من فكرة أن السلوك للإنسان هو نتيجة للعلاقات بني المثير والاستجابة، كما يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواء البيئة العامة أو البيئة الخاصة، كالعامل الوظيفي والبيئة الادابية (عباس،يونس،٢٠١٠،ص٢٣٥).

٤ - نظرية العمليات المتناقضة: ترى نظرية العمليات المتناقضة بأن رضا الفرد حول مكافأة خاصة سيتغير مع الزمن حتى ولو ظلت المكافأة هي نفسها ثابتة، فعلى سبيل المثال يبدو عمل ما مهما في الاسبوع الاول أكثر كما سيكون عليه الحال بعد خمس سنوات بنفس العمل، وتقترح نظرية "العمليات المتناقضة" بأن هناك ميكانيزمات لدى الفرد تساعد على الإحتفاظ بحبال التوازن العاطفي وانطلاقاً من كون الرضا يختلف عن عدم الرضا كظاهرة عاطفية، فإنه يعتقد بأن ميكانيزمات التوازن العاطفي تلعب دوراً في الرضا المهني ، ومنه فإن نظرية العمليات المتناقضة تقتضي وجود عمليات متناقضة للتعامل مع الحالات العاطفية، إذ على سبيل امثال عندما يكون الفرد سعيد، هناك ميكانيزم آلي يحاول الاحتفاظ بالسعادة حتى لا تخرج عن المراقبة، وبالعكس عندما يكون غير سعيد، هناك ميكانيزم يعارض احلاله العاطفية التي تحاول إرجاع الفرد إلى المستوى الحياد، بالإضافة إلى أن هذه النظرية تفترض بأن دراسة الرضا المهني يجب أن تكون دراسة طولية وليس مقطعية (بن الزروق، ٢٠٠٨، ص٦٢).

المبحث الثاني: أداء العاملين

أولاً: مفهوم أداء العاملين:

يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي أثارت جدال ونقاشاً واسعاً بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له، حيث ان هناك عدة تعاريف لمفهوم أداء العاملين،

الاداء لغتاً: كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنوى اللغوي للفعل " أدى " إلى: معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا البطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به،(عقلة،اسامة٢٠٠١ص٤٢).

الاداء اصطلاحاً: هو عبارة عن عملية وليس نتيجة في لحظة ما في الزمن، أي أنه مجموعة المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه،(علي٢٠٠٧،ص١٣٨).

وعرف (شنواني،صلاح ٢٠٠١،ص٤٢٤)الأداء على أنه أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

وايضا يعرف بأنه مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف لاداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (لحوامدة ،الفهداوي ٢٠٠٢ص٣٧).

ويرى (محمد ٢٠٠١،ص٢٠٩) أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ي عكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد ما بها متطلباته الوظيفية، وغالبا يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

كما يرى(الربيع ٢٠٠٤،ص٥٨) أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويعبر(محمد ٢٠٠١،ص٢١٠) عن مفهوم الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام الكونة لوظيفة الفرد.

ثانياً: محددات الأداء في المنظمات:

أداء العاملين في المنظمات هو الأثر الصافي لقدرات الفرد التي تبدأ بالقدرات، إدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

١ - الجهد.

٢ - القدرات.

٣ - إدراك الدور أو المهام، (سامية ٢٠١٣، ص٤٨).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء الوظيفة، ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه (محمد ٢٠٠١، ص ٢١٠).

ثالثاً: ابعاد أداء العاملين في المنظمات:

من خلال دراسة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي، يتبين لنا أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على بعدين للأداء الوظيفي وهي (أداء المهمة، والأداء السياقي) ولذا تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، ويمكن تناول هذه الأبعاد بمزيد من الشرح والتوضيح على النحو الآتي:

١- أداء المهمة: عرف (٣٩، ٢٠٠٣ **Motowidlo**) أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة إلى أخرى وفقاً لطبيعة كل منها وتختلف أيضاً في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة.

٢- الأداء السياقي: يرى (sonnentag et al، ٤٢٧، ٢٠٠٨) أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها (الحسيني، ١٩٩٤ ص ٧٢):

١ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢ - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣ - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العملوا، نجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

٤ - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز. (عكاشة ٢٠٠٨، ص ٣٤).

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

بعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي وعلى الأداء الوظيفي سنتطرق للعلاقة القائمة بينهم، وهناك ثلاث اتجاهات في تحديد هذه العلاقة:

الاتجاه الأول: ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يؤدي إلى تحسن مستوى أدائهم:

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل (السبب)، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له (النتيجة) ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتثانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه والعكس صحيح فالفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل تقل إنتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتثال والولاء للوظيفة والمنظمة (سلطان ٢٠٠٤، ص ٢٢٤).

الاتجاه الثاني: ارتفاع مستوى أداء الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم:

بعد قيام الباحثين براي فيلد وكروكيت بالدراسة التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي سنة ١٩٥٥، حيث توصلوا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في العلاقة التي تربط فيها العوائد (الأجر،

المكافآت... إلخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس، أي ان الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشاعات التي يحققها المورد البشري إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي (حمية واخرون ٢٠١٧، ص ٢٩).

ويعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا على العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول) وتتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي مرتبطة حتى يحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه(سهام،حنان ٢٠١١،ص١١٧).

الاتجاه الثالث: يؤكد على أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الابحاث في الخمسينيات والستينيات 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 بالادارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع ، و الرضا الوظيفي متدني(عبد القادر ٢٠٠٢،ص١٥٧).

الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث

اولاً: نتائج التحليل الوصفي لخصائص مفردات عينة البحث

يهدف هذا البحث الى وصف و تشخيص آراء عينة البحث بشأن كل من متغيري البحث (دور الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات) ، و لقد استخدم لهذا الغرض مقياس ريكارد الخماسي لجمع البيانات و الذي بلغ متوسط اداة القياس الخاص به في هذا البحث وبوسط فرضي ، و بعد اجراء التحليل الاحصائي تم الحصول على الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية.

١. نتائج التحليل الأحصائي الوصفي لخصائص مفردات عينة الدراسة:

جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٧٣ %	٢٢	الذكور
٢٧ %	٨	الأناث
١٠٠ %	٣٠	المجموع

نلاحظ من الجدول اعلاه ان مفردات العينة حسب الجنس موزعة بنسب مختلفة فقد كانت نسبة الذكور المجيبين على فقرات الاستبانة (٧٣,٣%) وهي اعلى من نسبة الاناث التي اجابت على فقرات الاستبانة حيث بلغت نسبة الاناث (٢٦,٧%).

جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٣٠ فأقل	٤	١٣ %
٣١-٣٥	٧	٢٣ %
٣٦-٤٠	٨	٢٧ %
٤١ فما فوق	١١	٣٧ %
المجموع	٣٠	١٠٠ %

كما يلاحظ من الجدول اعلاه ان مفردات العينة حسب العمر والذين اجابوا على الاستبانة كانت موزعة بنسب متفاوتة وعلى النحو التالي:

بلغت نسبة الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة وعمرهم ٣٠ سنة فأقل بلغت (١٣%)، اما نسبة الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة وعمرهم من ٣١-٣٥ سنة كانت (٢٣%) ، وبلغت ايضاً نسبة الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة وكان عمرهم بين ٣٦-٤٠ سنة (٢٧%) ، اما الاشخاص الذين عمرهم يفوق الـ ٤١ سنة والذين اجابوا على الاستبانة جاءت نسبتهم (٣٧%) وهي اكبر نسبة.

جدول رقم (٣) توزيع مفردات العينة حسب التحصيل الدراسي.

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	١٤	٤٧ %
دبلوم عالي	٢	٧ %
ماجستير	١٠	٣٣ %
دكتوراه	٤	١٣ %
المجموع	٣٠	١٠٠ %

يلاحظ ايضاً من الجدول اعلاه ان توزيع مفردات العينة حسب التحصيل الدراسي والذين اجابوا على الاستبانة كانت على النحو التالي:

بلغت نسبة الاشخاص الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٤٧%) وهي النسبة الاعلى بينهم ، اما الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي كانت نسبتهم (٧%) وهي ادنى نسبة بينهم ، بينما الاشخاص الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت نسبتهم (٣٣%) ، اما حملة شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (١٣%).

جدول رقم (٤) توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	٤	١٣%
٦-١٠ سنة	٥	١٧%
١١-١٥ سنة	١٣	٤٣%
١٦ سنة فأكثر	٨	٢٧%
المجموع	٣٠	١٠٠%

من الجدول اعلاه نلاحظ ان توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخدمة والاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة كانت على النحو التالي:

بلغت نسبة الاشخاص الذين لديهم سنوات خدمة ٥ سنوات فأقل (١٣%) ، اما الاشخاص الذين لديهم سنوات خدمة بين ٦-١٠ سنة بلغت نسبتهم (١٧%) ، والاشخاص الذين لديهم سنوات خدمة بين ١١-١٥ سنة بلغت نسبتهم (٤٣%) وهي اعلى نسبة بينهم ، بينما الاشخاص الذين لديهم سنوات خدمة من ١٦ سنة فأكثر بلغت نسبتهم (٢٧%).

ثانياً: نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

١ - نتائج تحليل المتغير المستقل الرضا الوظيفي

جدول رقم (٥) نتائج تحليل المتغير المستقل الرضا الوظيفي

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد المفقود	العدد الصحيح	فترات القياس
18.8	١١,٧	٣,٧	٠	٣٠	١
21.3	١٩,٥	٤,٢	٠	٣٠	٢
22.1	٢٠,٧	٤,٤	٠	٣٠	٣
20.5	١٧,٥	٤,١	٠	٣٠	٤
18.5	٦,٣	٣,٧	٠	٣٠	٥
20.5	١٧,٤	٤,١	٠	٣٠	٦
20.3	١٨	٤,٠٦	٠	٣٠	٧
18.3	١٤,٨	٣,٦	٠	٣٠	٨
20.8	١٥,١	٤,١	٠	٣٠	٩
20	١٧,٥	٤	٠	٣٠	١٠
21	١٨,١	٤,٢	٠	٣٠	١١
21.1	١٩	٤,٢	٠	٣٠	١٢
21.1	١٩,٤	٤,٢	٠	٣٠	١٣
20.1	١٧	٤,٠٣	٠	٣٠	١٤
19.5	١٥,٨	٣,٩	٠	٣٠	١٥
20.2	١٦,٥	٤,٠٥	٠	٣٠	المؤشر العام

تم قياس الرضا الوظيفي من خلال (١٥) فقرة حيث يبين الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٥) مما يدل ان اجابات البحث تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام والمحاييد بانحراف معياري (١٦,٥) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث ويوضح الجدول ايضا ان اعلى قيمة للاوساط الحسابية تحققت في الفقرة الثالثة التي بلغت (٤,٤) وهي اعلى قيمة، اما الفقرة الثامنة فقد بلغت متوسط حسابي (٣,٧) وهي ادنى قيمة، وحيث كانت نسبة الانحراف المعياري تتراوح ما بين (٦,٣-٢٠,٧)، اما النسبة المئوية بلغت (٢٠,٢).

٢ - نتائج التحليل الخاصة بالمتغير التابع اداء العاملين

جدول رقم (٦) نتائج تحليل المتغير التابع لأداء العاملين

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد المفقود	العدد الصحيح	فقرات القياس
20.8	18.7	4.1	٠	٣٠	١
20.8	17.8	4.1	٠	٣٠	٢
21.1	19.3	4.2	٠	٣٠	٣
20.6	18.5	4.1	٠	٣٠	٤
21.5	20.03	4.3	٠	٣٠	٥
19	15.03	3.8	٠	٣٠	٦
21	19.1	4.2	٠	٣٠	٧
19.6	16.06	3.9	٠	٣٠	٨
19.3	15.7	3.8	٠	٣٠	٩
21.8	20.1	4.3	٠	٣٠	١٠
21.6	20.1	4.3	٠	٣٠	١١
20	17.5	4	٠	٣٠	١٢
21.1	19.1	4.2	٠	٣٠	١٣
19.5	15.8	3.9	٠	٣٠	١٤
20.5	18.4	4.1	٠	٣٠	١٥
20.5	١٨.١	٤,١	٠	٣٠	المؤشر العام

تم قياس الرضا الوظيفي من خلال (١٥) فقرة حيث يبين الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي (٤.١) مما يدل ان اجابات البحث تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام والمحاييد بانحراف معياري (١٨,١) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث ويوضح الجدول ايضا ان اعلى قيمة للاوساط الحسابية تحققت في الفقرات الخامسة والعاشره والحادية عشر والتي بلغت (٤.٣) وهي اعلى قيمة، اما المتوسط حسابي للفقرات السادسة والتاسعة فقد بلغت (٣.٨) وهي ادنى قيمة، وحيث كانت نسبة الانحراف المعياري تتراوح ما بين (١٥,٠٣-٢٠,١)، اما النسبة المئوية بلغت (٢٠,٥).

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

أظهرت نتائج دراسة أثر الرضا الوظيفي علي أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، والتي سبق تحليلها التالي:

١. بينت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي في زيادة أداء العاملين وذلك من خلال نتائج تحليل الإحصاء الوصفي التي دلت على موافقة مفردات العينة على أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مكوناً رئيساً للتشجيع والزيادة في الاداء بالمنظمات.
٢. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
٣. بينت الدراسة أهمية ظروف بيئة العمل ودورها في زيادة الأداء وذلك من خلال تحليل الاحصاء الوصفي ، والتي دلت على موافقة مفردات العينة على أهمية متغير ظروف بيئة العمل ودورة في الاداء بالمنظمات
٤. أكدت الدراسة علي أهمية درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وذلك من خلال نتائج التحليل الوصفي التي دلت علي هذه الأهمية.
٥. ان الرضا عن نوع العمل يحقق الرضا الوظيفي ويزيد من الأداء.

ثانياً: التوصيات

١. لزيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم يجب الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيهما من عوامل مادية كظروف العمل، الأجور، الحوافز، الترقّيات، وتوفير الأدوات والوسائل التي من شأنها تسهيل أعمالهم.
٢. إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن انشغالاتهم وإحساسهم بالانتماء للمنظمة وليس مجرد موظفين.
٣. إعادة النظر في تناسب الموظفين وإمكانياتهم مع وظائفهم.
٤. إنشاء روابط الإتصال بين الموظفين والمسؤولين.
٥. العمل على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال زيادة المكافآت والتحفيز.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- بخاري، ١٩٨٦، الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المعمر، ١٩٩٣، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- نور الدين بوعلي (٢٠٠٨، ص ١٢٣-١٢٤) اثر قوة الحاجه في علاقه بين الوظيفه المثيرة للتحديات والرضا الوظيفي العام -مجلة التنمية للموارد البشرية،الجزائر العدد(٥٠).
- سنان عبدالكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة بين الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للاكاديميين، دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد(١٠)، (٢٠١٢ ص ٣١٤).
- محسن اسعد، نبيل إسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة السعودية (السعودية مركز البحوث كلية الاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز (١٩٨٤، ص ٣٠-٢٩).
- شنواني، صالح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة، (٢٠٠١، ص ٤٢٤)
- ابن منظور، لسان العرب، ج، ١، بيروت، دار صادر، (١٩٩٢، ص ٣٢٣).
- حمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة ١ التربوية، عدد (٤٦)، (١٩٩٨ ص ٢٠٤).
- فوزي عبد الله العليش، أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن، مجلة المنارة، المجلد ١٤ العدد الأول، (٢٠٠٨ ص ٢٤).
- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط، ١، الأردن: ٢ زمزم ناشرون وموزعون، (٢٠١١ ص ١٣٤).
- زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، ٤ مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: بسكرة، (٢٠١٤/٢٠١٣ ص ٣٧).
- لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ط، ١ الجزائر: دار المثقف للنشر والتوزيع، (٢٠١٨، ص ٦٠).
- فايذة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط، ١، مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، (٢٠١١ ص ٦١-٦٦).

- عزبون زهية، التحفيز وإثره على الرضا للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر، جامعة ٢٠ أوت، ٢٠٠٧ ص ١١٢.
- محسن اسعد، نبيل اسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، (السعودية، مركز البحوث كلية الاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز، د ط، (١٩٨٤، ص ٢٩).
- فرج طريف شوقي، السلوك الإداري النظرية والتطبيق الأردن مطابع التمام، د ط، (١٩٩٣، ص ٢٢٤).
- أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (٢٠١٧، ص ٨٨).
- جرجيس عباس، مثنى وعد الله يونس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، جامعة الموصل مجلة تنمية الرافدين، العدد ١٧، المجلد ٥١، (٢٠١٠، ص ٢٣٥).
- العياشي بن الزروق، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، رسالة دكتوراه منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (٢٠٠٨، ص ٦٢).
- محمد عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (٢٠٠١ ص ٤٢).
- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، ط ١، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، (٢٠٠٧ ص ١٣٨).
- شنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، (٢٠٠١، ص ٤٢٤).
- محمد، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، (٢٠٠١، ص ٢٠٩).
- الرييق، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية "دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، (٢٠٠٤، ص ٥٨).
- الحسيني، أحمد بن عبدالله، علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، (١٩٩٤، ص ٧٢).
- البدري عبد القادر عبد الحافظ، دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام، معهد الادارة العامة، الرياض، (٢٠٠٢، ص ١٥٧).
- ضرار عبد الحميد العتيبي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد-٩- (٢٠١٢).
- مناور بيان الراجحي، الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية الكويتية، المجلة الاردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد-١٩- العدد ٢، (٢٠١٧).
- غيداء احمد الريح، الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الاساس واثره في تحسين الأداء المهني، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (٢٠١٨)

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- (٢٠٠٢) Osborn .N.Richard ، Hunt .G.James ، Schermerhorn .R.John .village mondial édition :organisation France comportement humaines et
- & .R.D ، Ilgen:C .W ، Borman ، job performance ، (٢٠٠٣) .J.S.Motowidlo organiztonal &book of psychology Industrial &H :In .J .R ، klimoski .john wiley :New jersey .psychology
- Job Performance Sage .(٢٠٠٨) .A ، aand Spychal .J ، Volmer ، .S ، Sonnentag .٤٤٧-٤٢٧ ، (١)١٤ ، handbook of organizational behavior
- ، A Study of threlationships between job satice and procedural ، Nadine sha .(٢٠٠٧)
- A Study of Satisfaction and ItsEffect on the Performance of ، Khan &Inayat .(٢٠٢١) ،orking insector peshawaEmployees w

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

م/ استبانة

السيدة/.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في دارة الاعمال بالعنوان الموسوم بـ (دور الرضا الوظيفي على اداء العاملين في المنظمات) املين تعاونكم معنا وابداء الرأي الصريح والصحيح فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الأهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وبالتالي تمكن الباحث من تقديم مقترحات بناءة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف

م. احمد عباس حسين

الباحثة

زهراء عبدالرزاق غانم

البيانات الشخصية: المحور الاول

يرجى وضع علامه صح في المربع الذي تراه مناسباً

أولاً // الجنس

	انثى		ذكر
--	------	--	-----

ثانياً // العمر

٣٠ فأقل	٣١ - ٣٥	٣٦ - ٤٠	٤١ سنة فما فوق

ثالثاً // التحصيل الدراسي :

بكالوريوس فأقل	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه

رابعاً // سنوات الخدمة

٥ سنوات فما دون	٦ - ١٠ سنوات	١١ - ١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر

المحور الثاني: متغيرات البحث

أولاً: الرضا الوظيفي:

عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
أ. البعد النفسي						
١	تقوم الإدارة بأعطاء الموظفين استراحة زمنية اثناء العمل.					
٢	تتيح ادارة المؤسسة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات ووضح الحلول التي تتخذها					
٣	تقوم الإدارة بالشكر والثناء على الموظفين					
٤	تفوض الادارة الرؤساء والموظفين المتميزين اداء العمل وقت الحاجة					
٥	تسعى الإدارة الى تحقيق التوافق والانسجام بين المناصب والمؤهلات العلمية للموظفين					
ب. البعد الاجتماعي						
٦	يلتزم الموظف بالباقة والادب عند الاتصال برؤسائه في العمل					
٧	يتعامل الموظف مع زملائه بعدالة					
٨	يسهل الموظف طرق واساليب العمل مع زملائه في المؤسسة					
٩	تتعامل الادارة مع الموظفين ورؤساء الاقسام بمعامله طيبه					
١٠	يتيح المدير الود والاحترام عند اختلافه مع الموظفين					
ت. الاهتمام بالحالة المادية						

					١١	يتقاضى الموظفون مكافآت مالية بدل العمل الاضافي
					١٢	تعتبر العلاوة العائلية للأبناء والزوجة مناسبة
					١٣	يتناسب الراتب الاجمالي مع الجهد الذي يبذله الموظف في المؤسسة
					١٤	تسود العدالة نظام الترفيعات لكل فئات الوظيفية في المؤسسة
					١٥	يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف

ثانيا: اداء العاملين

عملية مستمرة من التحسينات في الإنتاج (جودة المخرجات)، من خلال كفاءة وفعالية استخدام المدخلات مع التأكيد على العمل ضمن فريق جماعي، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ت	الفقرات	تفوق	تماما	تفوق	مجايد	تفوق	تماما
١٦	يوجد تصور واضح امام الموظفين حول اتخاذ المهام التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة.						
١٧	تساعد الموظفين على الالتزام قدر الامكان بانجاز المهام المطلوبة في الوقت المناسب						
١٨	تقوم الإدارة بتحديد وتوضيح المهام المطلوبة بدقه للموظفين						
١٩	تكون المعلومات عن جودة اداء المهام متاحة بسهولة للموظفين						
٢٠	يبذل الموظف اقصى جهده في تنفيذ المهام الموكل بها						
٢١	اشعر بأن المهام التي انجزها تتوافق مع الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها						

					عدم الممانعة في الاستمرار بالعمل الى بعد ساعات الدوام الرسمي من اجل انجاز جميع المهام المطلوبة	٢٢
					تقوم الإدارة بمساعدة الموظفين مع مهام العمل الصعبة	٢٣
					يشجع المدير على الامتثال لتعليمات العمل دون التطرق الى الرقابة المشددة	٢٤
					يشجع المدير الموظفين على القيام بالأعمال التطوعية	٢٥
					تسخر الادارة الامكانيات اللازمة للموظفين لاتمام ما تهدف المؤسسة الى تحقيقه	٢٦
					تبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم اعباء كبيرة	٢٧
					تهتم الإدارة بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	٢٨
					تحرص الادارة على عدم التدخل في خصوصيات الموظفين في المؤسسة	٢٩
					تقوم باعلام المسؤول قبل اتخاذ الإجراءات والقرارات الجديدة الخاصة في العمل	٣٠

