



جامعة الجليلي بونعاما خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات  
الشعبة: علوم المكتبات  
التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.

تحت عنوان:

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في ظل  
جائحة كورونا

دراسة حالة العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية  
حمدان حجاجي بعين الدفلى

تحت إشراف:

أ.د. مساعدي عبد الرزاق

من إعداد الطالبين:

❖ محيوس الهادي  
❖ مخلدي عبد الغفور

لجنة التقييم:

الأستاذ(ة): بوضراء سعاد... (جامعة الجليلي بونعاما- خميس مليانة)..... رئيسا  
الأستاذ: مساعدي عبد الرزاق... (جامعة الجليلي بونعاما- خميس مليانة)..... مشرفا  
الأستاذ: دحماني بلال... (جامعة الجليلي بونعاما- خميس مليانة)..... مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

## إهداء

يطيب لي بعد حمد الله والثناء عليه أن أهدي ثواب وثمره هذا المجهود المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأبسهما ثوب الصحة والعافية..  
العائلة الكريمة.. صغيرها وكبيرها..

أساتذة قسم علم المكتبات والتوثيق الشرفاء بجامعة خميس مليانة..  
زملائي الطيبين بالتخصص وخارجه.. وفق الله الجميع للخير والبركة.

عبد الهادي

## إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى والدي المباركين.. جعلهم الله وإيانا  
من أهل الجنان..

إلى إختوتي الأعزاء.. حفظهم الله وبارك فيهم..

إلى أساتذتي الكرام في جامعة خميس مليانة.. وزملائي في التخصص  
وخارجه..

وفق الله الجميع لما يحب ويرضى.

عبد الغفور

## شكر وتقدير

الحمد لله وكفى.. والصلاة والسلام على النبي المصطفى..

وعلى آله وصحبه المستكملين الشرف..

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.. وتتحقق برجائه الأمنيات..

ندعوه ونرجوه أن يجعل هذا العمل ذا منفعة لنا في الدنيا والآخرة..

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى فضيلة الدكتور مساعدي عبد الرزاق الذي لم يبخل علينا بأي صغيرة أو كبيرة في سعيها لإنجاز هذا البحث.. أو خلال المواسم الدراسية السابقة..

كما نشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.. إضافة إلى بقية الأساتذة في التخصص وخارجه بجامعة خميس مليانة..

ولا ننسى توجيه الشكر والثناء لكل من سهل مهمتنا الميدانية بمكتبة حمدان حجاجي بعين الدفلى..

وأخيرا الشكر كل الشكر للزملاء بالتخصص وخارجه.. وفق الله الجميع..

وأحسن الله إلى الجميع.

## الملخص:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام واسع من قبل الباحثين عبر التاريخ، وقد جادل الكثيرون بأن هناك علاقة من نوع ما بينه وبين أداء العاملين، فيما رفضها البعض، أما الذين قالوا بأن هناك علاقة يصفونها بالطردية أو العكسية، ويركزون على حقيقة أن فهم طبيعة هذه العلاقة وتعزيزها من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من النجاحات والتفوق لفائدة المنظمات والمؤسسات، خصوصا في ظل التطورات المتسارعة والظروف البيئية الطارئة، مثل الظرف الصحي الصعب الذي فرضته جائحة فيروس كورونا منذ ثلاث سنوات، والتي انعكست بشكل سلبي على رضا الأفراد العاملين حول العالم وأدائهم أيضا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا والأداء ومستوياتهما خلال جائحة كورونا، وتم اختيار العاملين بالمكتبة العمومية حمدان حجاجي بولاية عين الدفلى كمجتمع لقياس مستويات رضاهم عن عملهم وأدائهم له خلال هذا الظرف الصحي الطارئ.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الرضا والأداء لدى المجتمع المدروس من مقبولة إلى مرتفعة، كما توصلت إلى أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين. ما يؤكد حقيقة أن الرضا الوظيفي العالي يرفع من معدلات الأداء والإنتاج لدى العاملين.

## الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي، أداء العاملين، جائحة فيروس كورونا، مكاتب المطالعة العمومية.

**Abstract :**

The subject of job satisfaction has received wide attention by researchers throughout history, and many have argued that there is a relationship of some kind between it and the performance of workers, while some rejected it. As for those who said that there is a relationship, they describe it as positive or inverse, and they focus on the fact that understanding the nature of this relationship And strengthening it would lead to more successes and excellence for the benefit of organizations and institutions, especially in light of the rapid developments and emergency environmental conditions, such as the difficult health situation imposed by the Corona Virus pandemic three years ago, which negatively affected the satisfaction and performance of individuals working around the world as well.

This study aimed to determine the nature of the relationship between satisfaction and performance and their levels during the Corona pandemic, and employees of the Hamdan Hajjaji Public Library were selected in the state of Ain Defla as a community to measure their levels of satisfaction with their work and their performance during this emergency health circumstance.

The study concluded that the levels of satisfaction and performance of the studied community ranged from acceptable to high, and that there is a weak direct relationship between the two variables. What confirms the fact that Job satisfaction increases the performance and production rates of employees.

**Key Words:**

Job Satisfaction, Employees Performance, Coronavirus Pandemic, Public Libraries.

فهرس  
المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء شكر وتقدير الملخص فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال مقدمة عامة  الفصل الأول: الرضا الوظيفي
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
16	المطلب الأول: تعريف وأهمية الرضا الوظيفي
16	1. تعريف الرضا الوظيفي
17	2. أهمية الرضا الوظيفي
18	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي
18	1. خصائص الرضا الوظيفي
19	2. أنواع الرضا الوظيفي
19	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
20	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مسبباته ونتائجه
20	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
28	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
30	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
31	المبحث الثالث: مؤشرات وأساليب قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء
31	المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي
33	المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي
40	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أداء العاملين
44	تمهيد

45	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
45	المطلب الأول: تعريف وأهمية أداء العاملين
45	1. تعريف أداء العاملين
46	2. أهمية أداء العاملين
47	المطلب الثاني: خصائص أداء العاملين
48	المطلب الثالث: محددات وعناصر أداء العاملين
48	1. محددات أداء العاملين
48	2. عناصر أداء العاملين
49	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين، معايير، معوقاته، وأساليب تحسينه
49	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
51	المطلب الثاني: أنواع ومعايير أداء العاملين
51	1. أنواع أداء العاملين
51	2. معايير أداء العاملين
52	المطلب الثالث: معوقات أداء العاملين وأساليب تحسينه
52	1. معوقات أداء العاملين
53	2. أساليب تحسين أداء العاملين
57	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين
58	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين، أهميته وأهدافه
58	1. تعريف تقييم أداء العاملين
58	2. أهمية تقييم أداء العاملين
59	3. أهداف تقييم أداء العاملين
59	المطلب الثاني: أسس ومبادئ تقييم الأداء، خطواته وأساليبه
59	1. أسس ومبادئ التقييم الفعال
60	2. خطوات عملية تقييم الأداء
61	3. أساليب تقييم أداء العاملين
64	المطلب الثالث: أداء العاملين في ظل جائحة كورونا
68	خلاصة الفصل
70	تمهيد
71	المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة
71	المطلب الأول: نبذة عن مكتبة المطالعة العمومية حمدان حجاجي بولاية عين الدفلى
71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإمكانات البشرية للمكتبة
71	1. الهيكل التنظيمي للمكتبة
72	2. الإمكانيات البشرية للمكتبة
72	المطلب الثالث: خدمات المكتبة

73	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
73	المطلب الأول: منهج الدراسة، حدودها، أدواتها ومجتمعها
73	1. منهج الدراسة
74	2. حدود الدراسة
74	3. أداة الدراسة
75	4. مجتمع الدراسة
75	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها
75	1. أدوات جمع البيانات
76	2. الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات
76	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
76	1. ثبات أداة الدراسة
77	2. صدق أداة الدراسة
77	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات
78	1. خصائص مبحوثي الدراسة
81	2. التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
95	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة في ضوء النتائج
97	خلاصة الفصل
98	خاتمة عامة
102	قائمة المراجع
111	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	الفرق بين نظرية X ونظرية Y	01
36	مجموعة من مقاييس الرضا	02
72	الإمكانات البشرية للمكتبة	03
75	درجات مقياس ليكرت الخماسي	04
75	توزيع مجتمع الدراسة	05
77	معامل الاتساق الداخلي (الثبات) لأداة الدراسة	06
77	معامل صدق المحك لأداة الدراسة	07
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
80	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	11
82	قيم المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي	12
85	استجابات المبحوثين حول محور الرضا الوظيفي	13
92	استجابات المبحوثين حول محور أداء العاملين	14
96	معامل الارتباط ودرجة الدلالة بين المتغيرين	15

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	تدرج الحاجات عند ماسلو	01
26	نظرية التوقع	02
41	العلاقة بين الرضا والأداء	03
78	نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	04
79	نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	05
80	نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
81	نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	07

مقدمة

عامّة

## تمهيد:

مما لا شك فيه أن هناك أهمية كبيرة للموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات بشتى أنواعها، تتجسد في كونهم المحرك الرئيسي لكافة الأنشطة والعمليات التنظيمية التي تمارسها هذه المنظمات والمؤسسات، والتي تضمن بطبيعة الحال بقائها وسيورتها نحو الأهداف والمشاريع المسطرة، يأتي هذا كله على الرغم من تبني المنظمات لأحدث الوسائل والتقنيات في أداء الوظائف والمهام، الأمر الذي أدى إلى التقليل من حجم القوى العاملة داخل المؤسسات بشكل كبير، لكن هذا لا يلغي الدور البشري داخلها بل يعزز من وجوده، إذ تتطلب هذه الوسائل والتقنيات يدا عاملة لتشغيلها وصيانتها وحمايتها من الأعطال والعلل. ويتزايد الاهتمام بهذا المورد يوما بعد يوم من خلال المحاولات المستمرة لتطويره وتنميته وزيادة مستوى فعاليته وكفاءته، عبر مختلف استراتيجيات التطوير وبرامج التدريب والتكوين العلمي والعملية، وكذا الاستماع لانشغالات القوى العاملة وإشراكهم في العملية التنظيمية، والحرص على استقرارهم النفسي والوظيفي، وغيرها من السبل والوسائل التي من شأنها أن تعبد الطريق لأعلى مستويات الأداء الوظيفي الكافي لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

ويعتبر الرضا الوظيفي عنصرا مهما للمنظمات والأفراد على حد سواء، وقد نتج عن مجمل الدراسات والبحوث التي اهتمت بالسلوك الإنساني في المنظمات، وكذا اتجاهاتهم ومواقفهم النفسية تجاه وظائفهم، وهذا ما منح المصطلح أهمية كبرى لدى الدارسين والعلماء في محاولتهم لاكتشاف ماهية الدوافع والغرائز النفسية التي تحدد مواقف واتجاهات العاملين تجاه وظائفهم. وفي النهاية، برز مصطلح الرضا الوظيفي كتعبير لسلوك الموظف تجاه عمله، ويختلف هذا السلوك من موظف إلى آخر، ويتميز بين السلبية والإيجابية، ويتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية التي تتحدد في إطار ما توفره بيئة العمل وظروفه، والعوامل الشخصية التي تتبع من ذات الفرد وتفكيره، والتفاعل بين جملة هذه العوامل هو ما يحدد لنا طبيعة هذا الرضا وحجمه. وإضافة إلى أنه عرضة للتأثر، فهو أيضا عرضة للتأثير على عناصر أخرى، فحجمه ومستواه يحدد لنا طبيعة عناصر أخرى، مثل الأداء الوظيفي، الذي يجادل بعض العلماء بأنه يتأثر بشكل مباشر بالرضا الوظيفي، فيزداد بازدياده، وينخفض بانخفاضه، بينما لا يشير البعض الآخر إلى وجود علاقة بين المتغيرين بأي شكل من الأشكال.

وبالحديث عن الأداء الوظيفي، فإننا نتحدث هنا عن السلوك الرسمي والمباشر للعامل داخل منظمته، ولا يتفق العلماء على شمولية المصطلح لكل ما يمارسه الموظف من مهام وعمليات وأنشطة داخل محيط عمله، أو اختصاصه فقط على المهام والعمليات والأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في الأهداف التنظيمية للمؤسسة. لكنهم وبلا شك يتفقون على ضرورة الاهتمام بترقية أداء العاملين والحفاظ على استمراريته، من خلال الحرص على تقييمه بشكل دوري لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف لإصلاحها، وذلك بإتباع جملة الأساليب والبرامج التي ابتكرها العلماء والمتخصصون

لتقييم الأداء العملي التنظيمي. وكما أسلفنا الذكر، فإن العلاقة بين الرضا والأداء في الإطار الوظيفي لا زالت مشوبة ببعض الغموض والجدلية العلمية في الأوساط الأكاديمية، ولا زالت المحاولات تتوالى من قبل الباحثين لتحديد طبيعة هذه العلاقة بشكل دقيق، على الرغم من صعوبة ذلك، نتيجة لاختلاف السلوك الإنساني ودوافعه من فرد إلى آخر.

ويبرز عامل آخر كمحدد لطبيعة هذه العلاقة، وهو العامل الظرفي المتعلق في طبيعة الظروف المؤثرة في العمل، والتي قد تكون ظروفًا اقتصادية، سياسية، أمنية، طبيعية، أو صحية، وتتنمي جائحة فيروس كورونا إلى الفئة الأخيرة، وقد انتشرت هذه الجائحة على نطاق واسع في كل دول العالم وأقاليمه، وأسهمت في تعطيل الحياة الاقتصادية والعملية، مسببة ضغوطًا وانعكاسات سلبية على العاملين وأدائهم الوظيفي، لهذا تزيد الضرورة لتحريـر بحث علمي مفصل حول طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في ظل الظروف الصحية القاهرة التي تفرضها جائحة فيروس كورونا.

ولدراسة هذا الموضوع تم اعتماد عينة بشرية من العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "حمدان حجاجي" بمدينة عين الدفلى، وهذا نظراً لارتباط المؤسسة بالتخصص المراد التخرج منه، ولكون المكتبات مؤسسات ذات طابع إداري وتنظيمي، وأهمية علمية وثقافية كبيرة للمجتمعات والأمم. كذلك تم الاعتماد على خطة ممنهجة ومحكمة لعرض تفاصيل الدراستين النظرية والتطبيقية، هذا بالإضافة إلى المقدمة العامة وما اشتملت عليه من إطار منهجي لموضوع الدراسة، وخاتمة ناقشنا فيها أبرز النتائج المتوصل إليها والاقترحات الموصى بها.

تقرر تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وهي كما يلي:

تم توجيه الفصل الأول إلى عرض نتائج ما تم التوصل إليه حول مصطلح "الرضا الوظيفي" من الأدبيات النظرية باللغتين العربية والإنجليزية، وانقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء بعنوان "ماهية الرضا الوظيفي"، بينما توسم المبحث الثاني بعنوان "نظريات الرضا الوظيفي، مسبباته ونتائجه"، فيما جاء المبحث الأخير بعنوان "مؤشرات الرضا الوظيفي، أساليب قياسه وعلاقته بالأداء".

ننتقل بعدها إلى الفصل النظري الثاني والذي جاء بعنوان "أداء العاملين"، والذي انقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، وقد عنون المبحث الأول باسم "ماهية أداء العاملين"، فيما جاء المبحث الثاني بعنوان "العوامل المؤثرة على أداء العاملين، أنواعه، معايير، ومعوقاته"، ثم المبحث الثالث والذي تناولنا فيه موضوع تقييم أداء العاملين، إلى جانب أبرز الانعكاسات التي خلفتها جائحة كورونا على الرضا والأداء الوظيفيين.

هذا وتناول الفصل الأخير مجريات الدراسة التطبيقية، وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث أيضاً، فتناولنا في الأول تعريف مؤسسة الدراسة وهيكلها، بينما عرضنا في الثاني الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، فيما احتوى المبحث الأخير على عرض لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

## 1. إشكالية الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية بشقيها النظري والتطبيقي طرح إشكالية مستحدثة، فرضتها الظروف الراهنة والمتغيرة، فمما لا شك فيه أن هناك استفادة في محاولة دراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، وتعدد المراجع التي اعتمدنا عليها في هذا البحث دليل على أهمية هذا الموضوع في الوسط الأكاديمي العلمي، ناهيك عن النظريات المفسرة لطبيعة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفيين والعوامل المشكلة لتلك العلاقة، والتي صدرت في سنوات القرن الماضي، لكننا في دراستنا الحالية نهدف إلى دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين في ضوء الظرف الصحي الذي ضرب العالم قبل ثلاث سنوات، وهو أزمة فيروس كورونا، الذي تحول إلى جائحة تستعصي العلاج، وتتطلب الوقاية فقط.

إن المحاولات لدراسة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا ليست كثيرة، لكنها استهدفت صلب الموضوع وقدمت الحلول اللازمة للتحكم في هذه العلاقة في ظل ما تفرضه الجائحة من قيود وآثار صحية ونفسية قاسية، وقد ربطت هذه الدراسات عدة عوامل مؤثرة بالعلاقة المدروسة، مثل القلق والتوتر، ضغوط العمل، العمل عن بعد، قيود التواصل المؤسسي داخل المنظمة، التغيب وانخفاض معدلات دوران العمل والاستقرار الوظيفي، الخوف من فقدان الوظيفة، وغيرها من الانعكاسات الكارثية للأزمة الصحية المشار إليها سابقا على المنظمات والمؤسسات، والتي من بينها المكتبات عموما، والمكتبات العمومية خاصة.

وعليه نطرح الإشكال الآتي: ما هو أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا على مستوى مكتبة المطالعة العمومية ببلدية عين الدفلى؟

للإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبة المطالعة العمومية ببلدية عين الدفلى في ظل جائحة كورونا؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية ببلدية عين الدفلى في ظل جائحة كورونا؟
- 3- ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين؟

## 2. فرضيات الدراسة:

قسمنا الفرضيات المقترحة إلى رئيسية وفرعية حسب التساؤلات أعلاه:

**الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ملموس للرضا الوظيفي على أداء العاملين على مستوى مكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى في ظل جائحة فيروس كورونا.

### الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى مكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى في ظل جائحة كورونا.
- 2- هناك انخفاض في مستوى أداء العاملين على مستوى مكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى في ظل جائحة كورونا.
- 3- توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

### 3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفهومي الرضا الوظيفي وأداء العاملين وطبيعة العلاقة بينهما.
- معرفة أهم العوامل التنظيمية أو الشخصية المؤثرة في تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
- معرفة أهم الانعكاسات التي خلفتها جائحة كورونا على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- إمداد المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ومسؤوليها بأهم التوصيات والاقتراحات التي من شأنها المساهمة في الرفع من مستوى الرضا والأداء الوظيفيين لعاملها وتحقيق الأهداف المرسومة.

### 4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة الأهداف التالية:

- تشكيل إطار نظري شامل لكل ما يتعلق بالرضا والأداء الوظيفيين من مفاهيم وخصائص وأنواع وعوامل مؤثرة واستراتيجيات للتقييم والتحسين.
- تعداد أبرز انعكاسات جائحة كورونا على كل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالاعتماد على مخرجات الدراسة الميدانية.
- قياس مستوى الرضا والأداء الوظيفيين لدى العينة المدروسة.
- قياس أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين للعينة المدروسة.
- الخروج بتوصيات واقتراحات للمساهمة في رفع وتحسين مستويات الرضا والأداء الوظيفيين بالمؤسسة محل الدراسة.

## 5. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تتمايز الأسباب والعلل التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة الحالي بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، وهي كما يلي:

### الأسباب الذاتية:

- يرتبط الموضوع أساسا بتخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبية، من خلال دراسة السلوكيات والتوجهات والمواقف الإنسانية تجاه العمل.
- احتكاكنا بهذا الموضوع في دراسات جزئية سابقة خلال السنوات الماضية جعلنا نميل لاختياره، واغتنام الفرصة للتوسع فيه أكثر خدمة لأهداف البحث العلمي.
- توفر المصادر والمراجع بكثرة عامل آخر دفعنا لاختيار هذا الموضوع.

### الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع، وبالتالي ندرة الدراسات والبحوث التي تناولته، خصوصا باللغة العربية، ومنه تسليط الضوء على مختلف جوانبه وإضافة مرجع إلى رصيد التخصص.
- دراسة مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وطبيعة العلاقة بينهما.
- إفادة المؤسسات الوثائقية والمكتبات بطرق التعامل مع مستويات الرضا والأداء الوظيفيين المتدنية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التنظيمية.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث وإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة.

## 6. الدراسات السابقة:

في سعينا للوقوف على أهم المقاربات النظرية والتطبيقية، سواء لموضوعنا الكامل أو لأحد متغيراته، قمنا بالاعتماد على دراسات سابقة تناولت موضوعنا من جانبين، من جانب أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجمل، ومن جانب أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في ظل جائحة فيروس كورونا، وعليه تصبح الدراسات المعتمدة كالتالي:

### أ. الدراسات التي تناولت موضوع أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجمل:

- دراسة بريح محمد الأمين وموساوي يحيى (2016)، التي جاءت بعنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية"، وهي مذكرة تخرج في طور الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من الملحقة الجامعية بمغنية (جامعة تلمسان).

وتمثلت أهداف هذه الدراسة في: فهم موضوعي الرضا والأداء الوظيفيين والتعرف على العوامل المؤثرة فيهما، إبراز نوع العلاقة الموجودة بينهما، إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين، وأخيرا الخروج بالتوصيات اللازمة التي تساهم في تحسين مستوى الرضا لدى الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل بيانات الدراسة، بينما لجأ إلى عدة أدوات لتحقيق ذلك، مثل: المسح المكتبي، الملاحظة، المقابلة، وأخيرا الاستبيان، الذي قاما بتصميمه إلى قسمين، الأول تناول البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، الأقدمية، الصنف والحالة المدنية)، بينما اشتمل الثاني على جزئين، جزء خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على 17 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، وجزء خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على 10 عبارات. هذا وقد بلغت العينة المستهدفة من قبل من الباحثين 200 عامل من أصل 539 بالمؤسسة الاستشفائية شعبان حمدون بمغنية.

وخلصت نتائج الدراسة إلى التأكيد على مدى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من مستوى الأداء العملي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وقد توصل الباحثان من خلال دراستهما التطبيقية إلى وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، بلغت 0.931 عند مستوى معنوية 0.01، وهو ما يعني أن الرضا يؤثر بشكل مباشر في تطوير وتفعيل أداء الموارد البشرية.

أخيرا، أورد الباحثان جملة الصعوبات التي واجهتهما أثناء إنجاز الدراسة الحالية، ولعل أبرزها الخلط بين المصطلحات في المراجع المعتمدة، صعوبة تفسير موضوع الدراسة لارتباطه بالعلوم النفسية الاجتماعية، وأخيرا حجم العينة الكبير وصعوبة استرجاع كل استمارات الاستبيان الموزعة.

- دراسة لروبي آمال (2019)، والتي جاءت بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة الوكالات الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها"، وهي مذكرة تخرج في طور الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عن جامعة محمد خيضر (بسكرة).

تمثلت أهداف الدراسة في: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العينة المدروسة، التعرف على علاقة وأثر الرضا الوظيفي في مستوى أداء العاملين للعينة المدروسة، التعرف على العامل الأكثر تأثيرا على أداء العاملين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي التالية (الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الانتماء للمهنة، الأمن والاستقرار الوظيفي).

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل بيانات أداة الدراسة، وقد اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات للدراسة، وجاء تصميم الاستبيان على قسمين، القسم الأول خصص لبيانات المبحوثين الشخصية، بينما خصص الثاني لمتغيري الدراسة، واشتمل على 48 عبارة موزعة كما يلي: 28 عبارة خاصة بالرضا

الوظيفي، و20 عبارة لأداء العاملين. بينما استهدفت الباحثة عينة من 68 عاملا من أصل 95 بالوكالة الوطنية للتشغيل ببسكرة، وبعد استبعاد 8 استمارات أصبح الإجمالي 60 مفردة.

وقد خلصت الباحثة عبر دراستها إلى النتائج التالية: مدى أهمية الرضا الوظيفي كعامل للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، تختلف وجهة نظر الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، بين القول بأنها علاقة طردية (ذات تأثير متوازي) أو عكسية (ذات تأثير متقاطع)، أو علاقة عدمية (أي لا وجود لأي علاقة من أي نوع)، وهي وجهة النظر التي تميل إليها الباحثة في النهاية وذلك بعد أن توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالوكالة الولائية للتشغيل ببسكرة.

أخيرا، حصرت الباحثة صعوبات إنجاز الدراسة التي واجهتها في الخلط بين المصطلحات في المراجع المعتمدة، صعوبة دراسة الموضوع لارتباطه بالعلوم النفسية والاجتماعية، وصعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

ب. الدراسات السابقة التي تناولت أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين (أو أحد المتغيرين) في ظل جائحة فيروس كورونا:

• دراسة مناع حنان ودليمي حورية (2021)، والتي جاءت بعنوان "مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية ببعض مدارس المسيلة"، مذكرة تخرج في طور الماستر تخصص توجيه وإرشاد، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، عن جامعة محمد بوضياف (المسيلة).

وتهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي للمعلم والعوامل المؤثرة فيه، كذا التعرف على واقع الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال متغيرات الجنس، الخبرة المهنية، والحالة الاجتماعية، أيضا تحديد درجة المؤثرات الخارجية على بيئة العمل، وأخيرا تحديد معوقات الرضا الوظيفي لدى العينة المدروسة.

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي كأسلوب للبحث والجمع والتحليل الموضوعي للبيانات، بينما تمثلت أداة الدراسة في استبيان محكم مصمم من 60 فقرة تقيس ستة أبعاد رئيسية وهي: التقدير واحترام الذات، الانتماء، طبيعة العمل، التفاعل الإداري المهني، التفاعل الاجتماعي، الأجور والمكافآت. أما بخصوص عينة الدراسة فقد شملت 82 أستاذا وأستاذة ببعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة.

وقد توصلت الباحثتان في نهاية بحثهما إلى حقيقة أن هناك ارتفاعا في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي المبحوثين مرتفع في ظل جائحة كورونا، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة تبعا لمتغير الجنس، متغير الخبرة، أو متغير الحالة الاجتماعية.

• دراسة لكحل إيناس (2021)، والتي جاءت بعنوان "الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل الأزمات - جائحة كورونا أنموذجا - : دراسة ميدانية بقسم علم

الاجتماع"، مذكرة تخرج في طور الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، عن جامعة 8 ماي 1945 (قائمة).

وجاءت أهداف الدراسة كما يلي: التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل جائحة كورونا، والكيفية التي أثرت بها الأزمة الصحية على الأداء الوظيفي للمؤسسات الجامعية، وكذا التعرف على الآليات المعتمدة من طرف المؤسسات الجامعية لتسيير المشاكل الناجمة عن أزمة كوفيد 19، ودورها في الحفاظ على استمرارية التعليم في ظل الأزمة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة من 27 أستاذًا، بينما اعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة، وقامت بتصميمه على أربعة محاور، الأول للبيانات الشخصية للمبحوثين، والثاني خصص لتأثير جائحة كورونا على الأداء الوظيفي داخل الجامعة، بينما يطرح الثالث الأسئلة حول الآليات التي اعتمدها الجامعة في ظل الأزمة، أما الرابع والأخير فقد خصص لدور الجامعة في الحفاظ على استمرارية التعليم.

وفي ضوء هذه المعلومات، توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها تأثر الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية بجائحة كورونا سلبًا، وأرجعت الباحثة ذلك إلى ضعف التواصل مع الطلاب بسبب عدم توفر الإمكانيات اللازمة للتواصل عن بعد، وكذا ضيق الوقت وضعف فعالية البرامج المعتمدة لإنهاء السنة الجامعية في وقتها المحدد.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، والبالغ عددها 04 دراسات، والتي أجريت في الفترة الممتدة بين 2016 و2021، في مؤسسات مختلفة وباختيار أفراد مبحوثين متباينين، أين استفدنا من مقارباتها النظرية ومناهجها التطبيقية في تشكيل مذكرتنا وكذا استخلاص نتائجها، ومقارنتها بنتائج تلك الدراسات، وعليه الملاحظ من الدراسات السابقة أنها وفقت في محاولتها لاستهداف الموضوع المختار وتحليله والوصول إلى نتائج من شأنها إثراء البحث العلمي، وما يلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع دراستي (بريخ وموساوي، 2016) و (لروي، 2019) في المتغيرات المستهدفة من الدراسة، وهما الرضا الوظيفي وأداء العاملين، لكنها تختلف معهما في الإطارين الزمني والمكاني والحدود البشرية المستهدفة، كما أننا لا نرى أننا واجهنا صعوبة في استرجاع الاستثمارات الموزعة بأكملها، عكس الدراسات، لأننا استهدفنا عينة أقل بكثير وقابلة للسيطرة والتحكم، أما بخصوص الدراسات الثلاثة (مناح ودليمي، 2021) والرابعة (لكحل، 2021) فقد اتفقت دراستنا معها في الطرف المؤثر الذي استهدفناه كمتغير لقياس أثر الرضا على الأداء، وهو جائحة فيروس كورونا، لكننا اختلفنا في مدى شمولية الدراسة للمتغيرين معًا، فالدراستين استهدفنا إما متغير الرضا أو متغير الأداء، ما يعطي دراستنا أفضلية أكبر في تعميم النتائج، كما اختلفت دراستنا عن الدراسات في الإطارين الزمني والمكاني والحدود البشرية المستهدفة.

## 7. مصطلحات الدراسة:

- **الرضا الوظيفي:** هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله (الحريري، 2016، ص. 102).
- **أداء العاملين:** يعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه "إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة" (عدان، 2020، ص. 47). ووفقا لمعجم المصطلحات الإدارية فيعرف بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من قبل العامل الكفاء المدرب" (عدان، 2020، ص. 48).
- **جائحة فيروس كورونا:** غالبا ما يستخدم المصطلحان "فيروس كورونا" و "كوفيد 19" للإشارة إلى نفس العدوى، إلا أن فيروسات كورونا هي في الواقع عائلة من الفيروسات، يسبب بعضها أمراضا للإنسان، في حين لا يتسبب البعض الآخر في ذلك، والفيروس الذي يثير قلقا بالغا في الوقت الحالي يسمى SARS-Cov-2، أو فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة نوع 2، ولا يجب الخلط بينه وبين فيروس مرض السارس الذي كان الجميع متخوفا منه عام 2003. إذ أن فيروس SARS-Cov-2 هو الذي يتسبب في مرض كوفيد 19. (معجم مصطلحات كوفيد 19، 2020، ص. 16)
- **مكتبات المطالعة العمومية:** تعرف المكتبات العامة على أنها المكتبة التي تقدم خدماتها مجانا لجميع فئات المجتمع دون تمييز بسبب اللون أو العرق أو الجنس أو المستوى الثقافي أو غير ذلك (إتيم، 2005، ص. 708)

الفصل الأول  
الرضا  
الوظيفي

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات غموضا في مجال علم النفس، وقد حظي الموضوع باهتمام العديد من الباحثين، ليس فقط في مجال علم النفس، وإنما أيضا في مجال الإدارة والاجتماع وغيرها، ومنذ القرن الماضي، وخصوصا بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية لتايلور التي تهتم بالجانب البشري في الإدارة، ازداد الاهتمام من الدارسين والباحثين لتفسير هذا المصطلح وفهم حيثياته، الأمر الذي لمسناه في كم الدراسات والأوراق البحثية التي صدرت حول هذا الموضوع، ورغم ضخامتها، إلا أنها لم تستطع فك الغموض عن المصطلح بعد، لكن اتفق على أنه يشير إلى مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي يحملها العامل تجاه وظيفته.

ولدراسة هذا الموضوع، تطرقنا إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية الرضا الوظيفي.
- **المبحث الثاني:** نظريات، مسببات ونتائج الرضا الوظيفي.
- **المبحث الثالث:** مؤشرات وأساليب قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من الاتجاهات الخاصة بالعمل، ويعتقد أن الاهتمام به بدأ أول مرة في المجال الصناعي، وقد نال هذا الموضوع اهتماما قويا من قبل الباحثين والدارسين، وذلك لارتباطه بالمجال السلوكي للأفراد، وكونه يعتبر واحدا من أبرز المؤشرات التي يعتمد عليها في دراسة مستوى وفعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات، وهو الأمر الذي تسعى هذه الأخيرة إلى تطويره، وذلك لتحقيق الربح والمنفعة المادية والمعنوية. لذلك سنحاول في هذا المبحث تقديم نظرة عامة وشاملة لماهية الرضا الوظيفي، من خلال تعريفه، إبراز أهميته، ذكر خصائصه وأنواعه، وأخيرا تعداد أهم العوامل المؤثرة عليه.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي.

## 1. مفهوم الرضا الوظيفي:

يمكننا القول بأنه لا يوجد مفهوم متفق عليه لمصطلح الرضا الوظيفي، وذلك بسبب تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، دون أن ننسى أنه واحد من أكثر مفاهيم علم النفس تعقيدا، وذلك لارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، وبسبب تعدد مؤشرات واختلاف طبيعته من بحث إلى آخر (البارودي، 2015، ص. 37). وتشير البحوث إلى أن الدراسات الرسمية للرضا الوظيفي لم تتم إلا في حدود ثلاثينات القرن الماضي، بينما بدأت دراسة سلوك العمال قبل ذلك بكثير (Frazer, 2009, p. 27)، وهذا يؤكد حداثة المصطلح. وقد ظهر المصطلح عبر الباحث Hoppock (1935)، وذلك بعد اطلاعه على 32 دراسة حول الرضا الوظيفي، ولاحظ أنه عبارة عن مزيج من الظروف النفسية والمادية والطبيعية التي تدفع الشخص للقول: "أنا راض على عملي" (Saiyadain, 2009, p. 13)، هذا الوصف يبرز لنا كم المتغيرات التي تؤثر على رضا الأفراد، وفي تعريف آخر يرى Hoppock بأن الرضا الوظيفي يعبر عن الشعور العام للفرد تجاه عمله، إما بالإعجاب أو النفور (McCann, 2002, p. 22)، وهو تعريف بسيط لكن أكثر تعبيراً عن المصطلح، ويتوافق مع الكثير من التعريفات للعديد من الباحثين الذين يربطون الرضا بحالة شعورية خاصة بالفرد، مثل ما يراه Smith, Kendall & Hullin (1969) (McCann, 2002, p. 22). بينما يربط آخرون الرضا الوظيفي بمدى توفر مجموعة من الحاجيات والرغبات، وهي الحاجيات التي تم تفسيرها في نظرية التحفيز للباحث Herzberg (العوامل المحفزة والوقائية)، ونظرية تدرج الحاجات للباحث Maslow (والتي تتمثل في الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية وحاجات الأمان، الحاجة للتقدير ولتحقيق الذات). بينما يركز آخرون على التوقعات أكثر من الحاجات، فعلى سبيل المثال يرى Lawler (1973) بأن الرضا الوظيفي يتحدد من خلال الفرق بين الأشياء التي يعتقد الفرد أنه يستحق الحصول عليها من عمله، والأشياء التي يحصل عليها بالفعل (Evans, 1998, p. 5)، وهو نفس تعريف Robbins (1998) الذي يضيف إلى ذلك بالقول بأن الرضا الوظيفي هو السلوك العام للشخص تجاه عمله (George & A., 2018, p. 89). فيما يركز Locke (1976) على القيمة بدلا عن الحاجات أو التوقعات، إذ يعتقد بأن الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تهمين خبرات وتجارب الفرد الوظيفية (Antar, 2012, p. 52). ويشير Frazer (1983) إلى أن الرضا الوظيفي ليس

عاملا أحاديا، فمن الممكن أن الفرد يكون راضيا عن عامل وظيفي واحد، مثل العمل، بينما لا يكون كذلك بخصوص عامل آخر، كالراتب (Jadhav, 2019, p. 48). وحسب Feldman & Arnold (1983) يعرف الرضا الوظيفي بأنه مقدار التأثير الإيجابي (أو المشاعر) العام الذي يحمله الفرد تجاه عمله (Srivatsava, 2005, p. 107). وهذه التعريفات في مجملها تصب في التفسير ذاته، من خلال التأكيد التام إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط أساسا بالحالة الشخصية للعاملين، ويتأثر بمشاعرهم وسلوكياتهم (العوامل الذاتية)، أو بطبيعة مهامهم، مناخ العمل، الراتب والحوافز المادية والمعنوية (العوامل التنظيمية).

هذا العرض كان أبرز ما تناولته الأدبيات الأجنبية حول تعريف الرضا الوظيفي، أما بخصوص الأدبيات العربية فهي تتوافق بشكل كبير مع الأولى، وتؤكد بأن الرضا الوظيفي ليس سوى شعورا ينتاب الفرد فيما يخص وظيفته سواء كان هذا الشعور إيجابيا أو سلبيا (بن عيسى، 2019، ص. 33)، بينما يشير الرضا الوظيفي حسب منال البارودي إلى المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (البارودي، 2015، ص. 38)، فيما لا يكتفي آخرون بحصره في الرضا عن الوظيفة فقط، بل يضيفون إلى ذلك الرضا عن علاقات العمل، زملاء العمل، الرؤساء، بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد (زدوري، 2018، ص. 343)، والتداخل بين هذه العوامل يحقق لنا الرضا الوظيفي.

## 2. أهمية الرضا الوظيفي:

مما سبق لاحظنا أن تعدد المفاهيم التي تناولت الرضا الوظيفي لا يعني سوى مدى اهتمام الباحثين بدراسته وتفسيره، وبالتالي مدى أهميته كعامل يتأثر ويؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وإنتاجيتهم، فمما لا شك فيه أن ازدياد حجم الرضا لدى العاملين يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى أدائهم وحجم إنتاجهم، ما يترتب عن ذلك الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين على حد سواء، بينما يؤدي غيابه إلى ظهور مشاكل نفسية لدى الموظفين، وشعورهم بانعدام الأمن الوظيفي، الأمر الذي يؤثر سلبا بطبيعة الحال على أدائهم، وأداء المؤسسة وسيرورتها، ويؤكد هذا ليكرت إذ يقول بأنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا (أبو عساف وعبد الله، 2019، ص. 156). وبطبيعة الحال فإن العمال الراضون يبذلون جهودا كبيرة لينجزوا مهامهم، يحضرون إلى عملهم بانتظام، يظهرون التزاما أقوى تجاه منظماتهم، يعتزمون البقاء في منظماتهم الحالية، وهم أكثر صحة من الناحية العقلية والجسدية (Lyons, 2012, p. 41). مزيد من الدراسات أظهرت بأن أهمية الرضا الوظيفي تحدد من خلال قراراتين مختلفين يتخذهما العاملون تجاه وظائفهم، أولهما الانتماء، أي الانضمام والبقاء في المنظمة، وثانيهما الأداء، ومعناه بذل أكبر الجهود لتحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي (Kaarna, 2007, p. 11). وأخيرا، يعتقد Spector (1997) بأن المستويات العالية من الرضا الوظيفي تعكس الاستقرار النفسي للعامل، وتحديد مستوياته ومستويات عدم الرضا بين العاملين من مختلف المستويات داخل المنظمة من شأنه المساهمة في تحديد مجالات التحسين والتفوق (Lynch, 2020, p. 15).

ويمكننا أن نلخص أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- العاملون الراضون عن عملهم أكثر ميلا إلى إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم في الوقت وبالشكل المناسبين.
- يميل العاملون الراضون عن عملهم إلى الاستغلال الأمثل لقدراتهم وأكثر حبا للاكتشاف والمنافسة.
- يحقق الرضا الوظيفي للعامل الرضا بشكل عام عن الحياة ويمنحهم راحة نفسية وعقلية أكبر.
- يتحقق لنا من خلال الرضا الوظيفي تقليل معدل الدوران والغياب في العمل.
- ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي والولاء تجاه المنظمة.
- إشباع الرغبات الشخصية والجماعية بما يضمن للمنظمة تحقيقها لأهدافها التنظيمية.
- تحسن العلاقة بين العاملين ورؤسائهم والعاملين فيما بينهم مما يخلق بيئة عمل مريحة وملائمة.
- تقليل الخسائر الاقتصادية التي تنجم عن التغيب المتكرر للعاملين، أو التي يخلفها أولئك الذين انخفضت معدلات إنتاجيتهم نتيجة سخطهم وعدم رضاهم.

## المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي.

### 1. خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فأن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: 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.
- 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 الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً عن رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (أبو عساف وعبد الله، 2019، ص. 157-158).

## 2. أنواع الرضا الوظيفي:

نميز ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي وهي:

1. الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.
2. الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.
3. الرضا الذاتي (المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد (محمد، 2018، ص. 16).

وهناك من يضيف أنواعاً أخرى:

1. الرضا المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي بأن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
2. الرضا الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فعلياً (الخفاف، 2013، ص. 372).

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل تساهم في تحديد درجة تأثيره على الفرد أو المنظمة، وهي تنقسم إلى عوامل تنظيمية تتعلق بالمنظمة، وأخرى شخصية تتعلق بالفرد العامل.

أ. العوامل التنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بالمنظمة وتشمل:

- الحوافز: وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضا والإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الأعمال المكلفين بها.
- نمط الإشراف: معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم، حيث يرى فيليبو أن عدم وجود الإشراف يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.
- قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر العامل بأنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك تأثير لا يمكن إنكاره على الرضا الوظيفي.

- **ظروف العمل المادية:** أثبتت تجارب ألتون مايو وهاوثورن بأن المحيط المادي تأثير على سلوك العامل، وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل.
- **التدوير الوظيفي:** يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار أو بشكل منتظم من وظيفة لأخرى ويستخدم لغرض التدريب في أكثر الأحيان، كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله، لأنها تؤدي إلى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي (زدوري، 2018، ص. 344-345).
- ب. **العوامل الفردية:** وهي تتعلق بحاجات الفرد وشخصيته وظروفه، وتشمل:
  - **حاجات الفرد:** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
  - **اتفاق العمل مع قيم الفرد:** توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
  - **الشعور باحترام الذات:** فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع هذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
  - **خصائص شخصية الفرد وظروفه:** والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا (الحريري، 2016، ص. 106-107).

### المبحث الثاني: نظريات، مسببات ونتائج الرضا الوظيفي.

لقد ساهم الغموض المحيط بموضوع الرضا الوظيفي في انكفاء العديد من الباحثين والدارسين على دراسته وتفسيره، مما أدى إلى ظهور نظريات علمية هدفها تقديم تحليل شامل لهذا الموضوع وتفسير مسبباته ونتائجه، وسنحاول من خلال هذا المبحث إيراد أبرز تلك النظريات، إضافة لتعداد أهم مسببات ونتائج الرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

ظهرت نظريات الرضا الوظيفي نتيجة تعدد الدراسات والبحوث الهادفة لتفسير هذا الموضوع، من خلال التعرف على أسبابه والتنبؤ به وتحليل نتائجه، وهذا بناء على مجموعة من الفروض العلمية والعوامل المختلفة.

**أولاً: نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج Two factors theory:**

في عام 1959 قام فريدريك هيرزبيرج Frederick Herzberg بنشر كتاب "التحفيز للعمل"، وهو خلاصة دراسة أجراها على 200 مهندس ومحاسب في مدينة بيتسبرج واكتشف بأن العوامل التي تجعل العاملين راضين مختلفة تماما عن تلك التي تدفعهم للسخط (Robertson, 2009, p. 149). ولاحظ الباحث أنه عندما تم سؤال العاملين حول "ما الذي يثيرهم" حول عملهم، تحدث المجيبون حول الأشياء التي تتعلق بطبيعة العمل، هيرزبيرج أطلق على هذه النتائج "العوامل الدافعة". بينما عندما تم سؤال العاملين حول "ما الذي يزعجهم" حول عملهم، تحدث المجيبون حول الأشياء التي تتعلق بظروف العمل، وهذه أطلق عليها "العوامل الوقائية" (Schermerhorn, 2010, p. 364).

وتتضمن العوامل الدافعة الإنجاز، التقدير، التقدم والنمو، مهام العمل نفسه والمسؤولية، وتوفر هذه العوامل هي ما يحفز الفرد ويدفعه إلى العمل. بينما تضم العوامل الوقائية الأمن الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، المركز، سياسات المنظمة، نوعية الإشراف الفني، ونوعية العلاقات الشخصية بيم الزملاء والمشرفين والمرؤوسين، ويؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم رضا الأفراد، بينما لا يعني وجودها محفزا لهم للعمل.

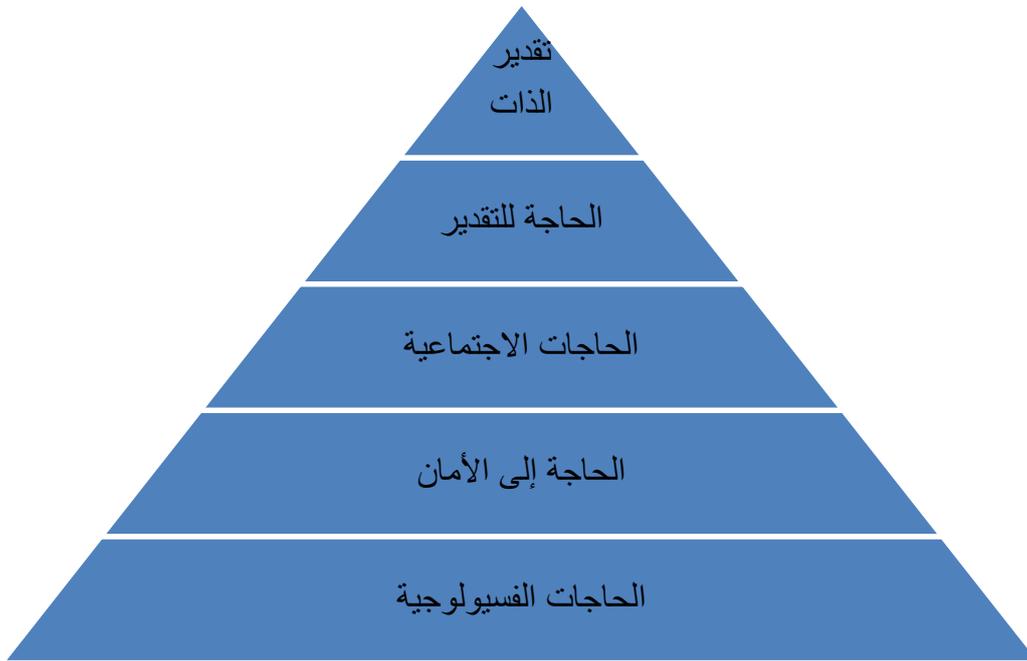
تعتبر النظرية من أكثر النظريات انتشارا في الأوساط العلمية، وذلك لبساطتها وسهولة فهمها، ويرى الباحثون بأن هيرزبيرج قام بتوسيع مفهوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو وجعلها قابلة للتطبيق أكثر في مجال الحافزية (Jain, 2005, p. 125)، ويعتقد بأن أحد أسباب اعتماد النظرية بكثرة يرجع إلى تركيزها على الإثراء الوظيفي عبر تسليط الضوء على المحفزات (Schröder, 2003, p. 25).

على الرغم من ذلك واجهت النظرية عدة انتقادات بخصوص منهجيتها، وكونها محل شك واستفهام، فقد قام بعض الباحثين بالاعتماد على منهجية هيرزبيرج نفسها ولكنهم وصلوا إلى نتائج مختلفة عن تلك التي توقعتها نظرية ذات العاملين (Sahni & Vayunandan, 2010, p. 364). كما أنه لم يتم استعمال مقياس عام للرضا، فقد لا يحب الشخص أجزاء في عمله، لكنه يعتقد أنه مقبول بشكل عام، ناهيك عن أن هيرزبيرج افترض وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية، لكن المنهجية التي اتبعها بحثت فقط في الرضا (Negi, 2010, p. 67). وغيرها من الانتقادات التي على الرغم من تعددها وحساسيتها، إلا أنها لا تحجم من قيمة هذه النظرية التي عززت من أهمية التحفيز في أماكن العمل.

**ثانياً: نظرية تدرج الحاجات لماسلو Need Hierarchy Theory:**

قدمت هذه النظرية تفسيراً لأهم الحاجات التي تتحكم في دافعية الفرد وتحفزه على إنجاز مهامه أو واجباته. تم تقديمها عبر الباحث أبراهام هارولد ماسلو Abraham Harold Maslow في كتابه "نظرية للتحفيز الإنساني" (1943) (Stoyanov, 2017, p. 11)، عندما كان يعمل محاضراً في جامعة بروكلين (Stoyanov, 2017, p. 13)، وفيها يصنف الباحث خمس حاجات أساسية يحاول الإنسان تلبيتها عبر سلوكه، وهي مرتبة في شكل هرمي. وتتمثل هذه الحاجات في العناصر الخمسة التالية:

- 1- الحاجات الفسيولوجية الأساسية: تضم هذه الفئة الحاجة إلى الطعام، المأوى، الماء، الجنس، النوم والهواء.
- 2- الحاجة للأمن والأمان: تضم هذه الفئة الحاجة إلى الأمن الشخصي، النظام، القانون، والأمن المالي.
- 3- الحاجة إلى الانتماء في المجتمع: تضم هذه الفئة الحاجة إلى الحب، الانضمام إلى مجموعة ما، الصداقة، والقبول من الآخرين.
- 4- الحاجة إلى التقدير: تضم هذه الفئة الحاجة إلى تقدير الذات أو الاحترام، الاعتراف من قبل الآخرين، الإنجاز، الثقة بالنفس، الكرامة والامتنان.
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتضم هذه الفئة الحاجة إلى أقصى درجات الإنجاز، التعبير عن الذات، الاستقلالية، توجيه الذات، والإبداع (Thompson, 1996, p. 10).



شكل رقم (1): تدرج الحاجات لدى ماسلو (من إعداد الطالبان)

تعتبر الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن أقل أهمية، لأنها حسب ماسلو تم بالفعل تلبيتها بشكل داخلي عبر الإنسان نفسه، بينما تصنف الحاجة للانتماء، التقدير، وتحقيق الذات على التوالي في مرتبة أعلى من الأولى لأنها في الغالب تلبى عن طريق عوامل خارجية (عبر الراتب على سبيل المثال). والجدير بالذكر أنه عندما يتم إشباع الاحتياجات الأولية الأكثر إلحاحاً والأعظم تأثيراً، فإن الإنسان يصعد إلى الاحتياجات الأقل أهمية، وهكذا حتى تصل إلى قمة الهرم، وأنه لا يمكن الوصول إلى إشباع احتياج معين إلا بعد الحصول على إشباع الاحتياج السابق (سليمان، 2018، ص. 120).

تحظى هذه النظرية بقبول واسع وانتشار كبير في الأوساط العلمية والأكاديمية، كونها قدمت تحليلاً شاملاً لأبرز الدوافع والحاجات الإنسانية، وترتيبها من الأهم إلى الأقل أهمية، حتى يسهل على المنظمات والمؤسسات الإحاطة بالحاجات الواجب تلبيتها لأفرادها، وهناك من يعزي إلى النظرية استحداثها لعلم النفس الإنساني كـ "قوة ثالثة" في ميدان علم النفس

(Stoyanov, 2017, p. 12)، كما أنها كانت أساساً لعدة نظريات مشابهة في ميدان المانجمنت، مثل نظرية الحاجات الأساسية للتحفيز لكلايتون ألدرفر، نظرية التوقع لليمان بورتر وإدوارد إيميت لولير، وغيرهما... ولم تطبق فقط في ميدان الدراسات التنظيمية، بل ظهرت أيضاً في ميدان الرعاية الصحية، سياسة الهجرة، وفي ميادين علم النفس وعلم الاجتماع (Kessler, 2013, p. 504).

لكنها شأنها شأن نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج، لاقت عدة انتقادات من قبل الباحثين والعلماء ذوي الاختصاص، من بينها افتراض ماسلو بأن الموظفين يتشابهون، متناسياً الفروق الشخصية والفكرية وحتى الدينية بين الأفراد، فعلى سبيل المثال هناك حالات كثيرة ضحت بدوافعها الأساسية وركزت على إشباع حاجياتها الإنمائية كالمعرفة وحب الاكتشاف. كما أنه ليس من الضرورية بمكان لأي فرد أن ينتقل بين الحاجات حسب الترتيب الذي أقره ماسلو، فنلاحظ أن هناك عينات شهيرة عبر التاريخ سعت قبل إشباعها لحاجتها للانتماء إلى إشباع حاجتها لتحقيق الذات، مثل الفلاسفة والعلماء. أضف إلى ذلك صعوبة تطبيق هرم ماسلو في بعض الدول التي تفنقر لبعض الحاجات من تلك التي يتضمنها الهرم، وغيرها من المآخذ التي لا يمكنها التقليل من مدى أهمية النظرية في مجال السلوك الإنساني.

### ثالثاً: نظرية X و Y لمكغريغور X & Y Theory

في 1960 كتب دوجلاس مكغريغور Douglas McGregor كتاب "الجانب الإنساني للمؤسسة" أين اقتبس بشدة من ماسلو، ليجادل حول مزيد من المقاربات الإنسانية للعاملين ولفهم أكبر لحاجاتهم (Mills et al., 2007, 219). من خلال ذلك الكتاب، أخرج مكغريغور نظرية X و Y التي تفترض أن المدراء ينظرون إلى الأفراد من خلال وجهتي نظر متناقضتين، الأولى، وهي النظرية X، تنظر إلى الإنسان على أنه كسول وبحاجة إلى السلطة ليصبح عاملاً فعالاً. أما الثانية، النظرية Y، ترى العكس من ذلك، أي أن الفرد مستعد وراغب في العمل ولتحقيق أعلى النتائج (Johnston, 2007, p. 9).

والملاحظ أن هذه النظرية المزدوجة ترتبط بالتسلسل الهرمي للحاجات الذي وضعه ماسلو بطريقتين مختلفتين، إذ يتوقف أداء الفئة الأولى من العاملين (نظرية X) بالمستويات الدنيا من الهرم، أي الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الشعور بالأمان، فالعامل الكسول وعديم المسؤولية يرى أن أداءه لا يتجاوز الحد الذي يضمن له تلبية احتياجاته من المأكل والمشرب والملبس، إضافة للأمان في مكان عمله وخارجه، بينما يرتبط أداء الفئة الثانية (نظرية Y) بالمستويات العليا من الهرم التي تتمثل في الحاجة للانتماء والتقدير وتحقيق الذات، فهؤلاء يسعون إلى الاندماج بمجتمعهم للاستفادة من خبرات الآخرين والتعلم من تجاربهم والاعتماد عليها في أدائهم، وهذا يجلب لهم التقدير والامتنان من قبل رؤسائهم، وبالتالي يدفعهم إلى تحقيق ذواتهم والسمو بها.

الجدول الموالي يوضح الفروق الجوهرية بين نظرية X و نظرية Y :

نظرية Y	نظرية X
• يحب الفرد العمل.	• يكره الفرد العمل.
• ممارسة الرقابة الذاتية.	• هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة.
• يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.	• الفرد يتجنب المسؤولية.
• يفضل التوجيه الذاتي.	• يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.
• طموحات عالية ودوافع للابتكار.	• لديه طموح قليل.
• يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية.	• يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية.
• يرغب في الإثراء الوظيفي.	• يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.

جدول رقم (1): الفرق بين نظرية X ونظرية Y (الشميمري وآخرون، 2014، ص. 214)

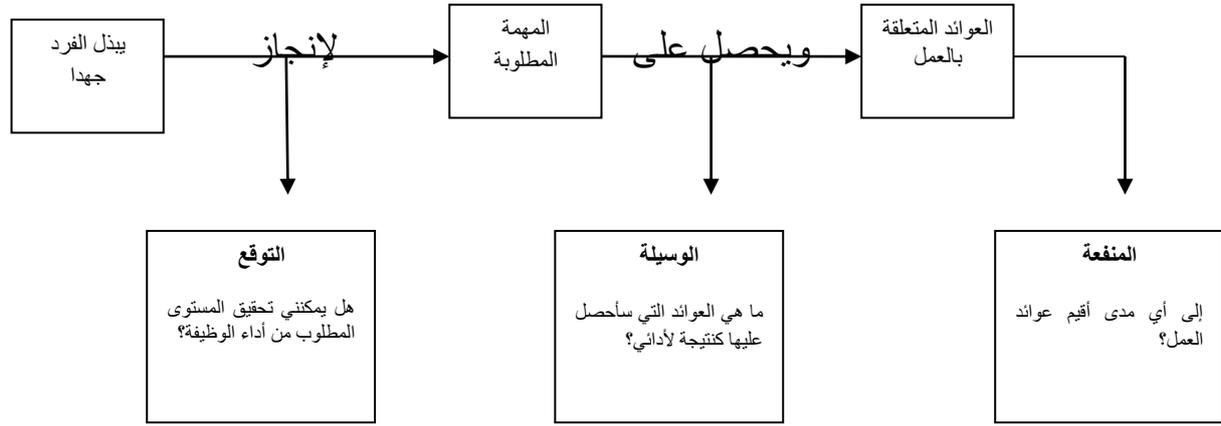
ويطرح مكغريغور مجموعة حلول جوهرية للارتقاء بمستوى الأداء الإنساني في كلا الحالتين، إذ يرى في حالة النظرية X أن الحلول التقليدية القائمة على الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لا تشكل خطرا على طريق إشباع حاجات ورغبات الأفراد ولا تحقق بالتالي حافزا له نحو الأداء الأفضل، بل يجب اللجوء إلى الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة (تاويريت، 2006، ص. 46) ، كالإرشاد والتدريب والإثراء الوظيفي وتطوير بيئة العمل، بينما يمكننا أن نحصر استراتيجيات تنمية الأفراد وفق النظرية Y في تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع وإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى حثهم على الاندماج أكثر في مجتمعهم الوظيفي لاكتساب الخبرات والتعلم من التجارب وإثراء ثقافتهم التنظيمية.

#### رابعا: نظرية التوقع لفروم Expectancy Theory:

تم صياغة نظرية التوقع من قبل فيكتور فروم Victor Vroom وأصبحت شائعة في كتابه "العمل والدافعية" سنة 1964 (Mills et al., 2007, p. 223)، وتقوم النظرية على فكرة أن الرغبة في العمل بطريقة معينة تتوقف على قوة التوقع بأن ذلك العمل ستنبعه نتيجة (مكافأة أو إنجاز) وتأثير تلك النتيجة على الفرد (Negi, 2010, p. 80). ونميز نوعين من التوقع حسب فروم، الأول يتوقف على قوة الحفز بأن الجهد اللازم الذي يبذله الفرد لإنجاز عمل معين يتوقف على مدى توقعه في النجاح في الوصول إلى ذلك الإنجاز، بينما الثاني فيتوقف على اعتقاد ذلك الفرد بأنه سيكافأ ماديا أو معنويا على ذلك الإنجاز.

وتتميز النظرية بمجموعة من الخصائص وهي:

1. يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي نختاره يحدد به مقدار عوائده.
2. دافعية الفرد لأداء عمل معين هي حصيلة ثلاث عناصر هي:
  - أ. توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين = التوقع.
  - ب. توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة = الوسيلة.
  - ت. توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له = المنفعة.
3. إن العناصر الثلاثة (التوقع + الوسيلة + المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، باختلاف الأفراد يختلف التقدير وهي تمثل عناصر إدراكية له.
4. ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم، لذلك وجب الاهتمام بهذه العناصر بشكل موسع (الختاتنة، 2011، ص. 61).



شكل رقم (2): نظرية التوقع (Schermerhorn, 2009, p. 305)

### خامسا: نظرية العدالة لأدامز Equity Theory:

تم اقتراحها من قبل ستايسي أدامز J. Stacey Adams (1963)، وتشير النظرية ببساطة إلى مفهوم العدالة بين ما يقدمه العاملون وما يحصلون عليه في المقابل. إذ يعتقد بأن العاملين يكونون راضين إذا ما كان هناك علاقة إيجابية بين الجهود التي يبذلونها (المدخلات) وما يحصلون عليه نظير تلك الجهود (المخرجات أو العوائد)... كما أنهم يصبحون أقل تحفزا إذا ما كان ما يقدمونه أكبر من العوائد المنتظرة (Jadhav, 2019, p. 55-56)، ويتجاوز الأمر ذلك إلى الحد الذي يقارن فيه الأفراد أنفسهم بالآخرين، فيعتقدون أنه يستلزم معاملتهم بنفس العدالة التي يعامل بها الآخرون، ويشار إلى الآخرين بالمرجع، ويمكن أن يكون شخصا واحدا أو مجموعة من الأشخاص، أو حتى العامل نفسه، فإذا كان مقدار ما يتحصلون عليه من عوائد أقل مما يتحصل عليه المرجع، فإنهم يشعرون باللاعدالة ونوع من التمييز والفرقة، مما يؤثر على مستوى رضاهم، وتقل مردوديتهم.

وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية:

- 1- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.
- 2- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمدح والتقدير وغيرها. أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وكمية عمل وجودة.
- 3- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة.
- 4- عندما يشعر الفرد بعدم عدالة (أو عدم اتزان وتوتر) فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة والى تحمس الفرد لسلوك معين وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها.

5- يتبقى أن نسأل ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة، للإجابة على هذا السؤال توصلت البحوث إلى أن هناك احتمالان:

- الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الخاصة بالفرد أقل من النسبة الخاصة بالآخرين وهنا يمكن أن نشير إلى أن العوائد بصفة عامة أقل.
- الاحتمال الثاني: فتكون العوائد أعلى ولقد تم إجراء العديد من البحوث وكانت منصبة على إما أن تكون هذه العوائد متمثلة في أجر القطعة أو المرتب الثابت. (هاشم، 2018، ص. 100-101).

مما سبق نلاحظ أن النظرية تمر عبر ثلاث مراحل، الأولى هي التقييم، أي أن الفرد يقيم المجهودات التي يبذلها في مقابل العوائد التي يتحصل عليها، ثم تأتي المرحلة الثانية وهي المقارنة، وفيها يقارن الفرد مجهوده وعوائده مع مجهودات الآخرين وعوائدهم ويلاحظ الفرق بين العاملين، وبناء على نتائج هذه المقارنة تنشأ المرحلة الثالثة وهي مرحلة السلوك، إذ ينتج الفرد سلوكا إيجابيا إذا ما كان مقدار ما يحصل عليه مساويا أو قريبا من ما يحصل الآخرون، بينما يكون رد فعل سلبيا إذا لم يشعر بالمساواة مع الآخرين، وسينتج عن ذلك غياب للرضا الوظيفي.

ويتولد عن حالة عدم العدالة في توزيع العوائد نوعان من الشعور، الأول يشار إليه بالدفع الناقص، أي عندما يشعر الفرد أن نسبة عوائده إلى مساهماته أقل مما لدى الغير، وهذا يدفعه إلى الشعور بالغضب. والثاني يشار إليه بالدفع الزائد، أي عندما يشعر الفرد أن نسبة عوائده إلى مساهماته أكبر مما لدى الغير وهنا تتولد لديه حالة من الذنب (ونوغي، 2015، ص. 36)، (ليس بالضرورة دائما، فقد يرضى أفراد بهذا الوضع لأنه يمنحهم ميزة على الآخرين، ومنفعة مادية أكبر من توقعاتهم). في حالة الذنب (الدفع الزائد) سيحاول البعض تقليل حجم مدخلاته لتتناسب عوائده مع عوائد الآخرين، أو يذهبون أبعد من ذلك فيقدمون استقالتهم. بينما في حالة الغضب (الدفع الناقص) سيعمل الأفراد على إتباع السلوكيات الآتية:

- تقليص مجهوداتهم في العمل.
- تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد (رفع العلاوات والأجور).
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالمورد البشري هنا قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.
- تغيير إدراكه للآخرين، وهذا من خلال تغيير تقييمه، فهنا يرجح المورد البشري أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- تغيير محور المقارنة، وهنا يقوم المورد البشري بإرجاع عدم العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين بأنهم أكثر خبرة ومهارة منه أو أنهم مفضلين لدى المدير... إلخ.
- ترك الموقف، وهنا يقوم المورد البشري بتغيير وضعه الحالي، كأن يطالب بالنقل من القسم الذي يعمل فيه أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل (شاطر، 2010، ص. 27).

## سابعاً: نظرية مظهر الرضا للولير:

لقد قام Lawler (إدوارد لولير) سنة 1973 بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي، وهذا النموذج جاء نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث يرى هذا الباحث أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي واحدة تقريباً، وهي ذات أبعاد وذات علاقة بالعمل الوظيفي. هذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي: (1) الراتب، (2) الإشراف، (3) الرضا عن العمل نفسه (بربار وبن الحاج، 2022، ص. 67).

يمكننا القول بأن هذه النظرية تنطلق من ذات المفهوم الذي تنطلق منه نظرية العدالة لأدامز ونظرية التوقع لفروم، أي أن الفرد يكون راض عن عمله في حالة ما إذا كان ما يحصل عليه (العائد) يساوي ما يعتقد أنه سيحصل عليه (الإدراك)، وأي اختلال في هذا النموذج سيخلق نوعين من رد الفعل، إما الغضب نتيجة الشعور بأن ما حصل عليه أقل مما كان يتوقع، أو الذنب إذا ما كانت العوائد أكبر من التوقعات، لذا فإن نوعاً من التوازن بين العاملين سيؤدي حتماً إلى الرضا عن العمل.

يمكننا التعبير عن ذلك في العلاقة التالية:

يفترض تواجد ما يلي: (أ) هو شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه، (ب) هو ما يدركه الفرد بأنه بالفعل قد حصل عليه (عزيون، 2007، ص. 69).

ونتيجة العلاقة بين (أ) و(ب) تتمثل فيما يلي:

- عندما تكون (أ = ب) أي المكافأة الفعلية تساوي العدالة المدركة للمكافأة، إذن هناك تساوي بين ما يتحقق بالفعل وما ينبغي الحصول عليه ومنه يحدث الرضا.
- عندما تكون (أ < ب) أي الجزء المتوقع يفوق كمية المكافأة الفعلية، بمعنى آخر ما تحقق أقل مما كان ينبغي أن يتحقق، يؤدي ذلك إلى عدم رضا الفرد.
- عندما تكون (أ > ب) أي الجزء المتوقع أقل من المكافأة الفعلية، فيؤدي ذلك إلى عدم الرضا الناتج عن الشعور بالذنب وعدم الارتياح (عزيون، 2007، ص. 69).

نستخلص مما سبق أن جميع هذه النظريات تعبر عن وجهات نظر مختلفة لموضوع الرضا والتحفيز والدافعية، وقد لاحظنا أنها تترابط جميعاً في مرحلة ما، إذ يعبر بعضها عن خلاصة لنظريات سبقتها، ولكنها تركز جميعاً على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، ودفعهم نحو رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، ويمكننا اعتبارها في نهاية المطاف كمسببات ونواتج رئيسية للرضا الوظيفي.

## المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي.

ينجم الرضا الوظيفي نتيجة عدة أسباب ومتغيرات تتفاعل فيما بينها وتتأثر ببعضها البعض، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين، المسببات الخاصة بالإطار التنظيمي والإداري للعمل، والمسببات الخاصة بالفرد نفسه.

### أولاً: المسببات التنظيمية للرضا:

على ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالباً في شعورنا بالرضا الوظيفي، وأهمها ما يلي:

- أ. **نظام العوائد:** مثل الحوافز، المكافآت، الترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.
- ب. **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.
- ت. **سياسات المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.
- ث. **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- ج. **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم لاتصالات الشخصية، حجم الغرفة وغيرها.
- ح. **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.
- خ. **تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم:** فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.
- د. **تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد:** لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة (برياح وموساوي، 2016، ص. 36-37).

### ثانياً: المسببات الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

- أ. **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون

بنقص في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

ب. **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

ت. **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

ث. **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التمسك في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم (برياح وموساوي، 2016، ص. 37-38).

### المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي.

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:

#### أ. الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

يفترض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية، فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران الرضا.

#### ب. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعا قلت معدلات الغياب.

#### ت. الرضا عن العمل والإصابات:

هناك من يرى بأن الحوادث والإصابات تحدث بسبب انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، يقول فروم أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

#### ث. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

دلّت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه (جميل، 2015، ص. 85-86).

### المبحث الثالث: مؤشرات وأساليب قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء.

في محاولتها لتحقيق أهدافها المسطرة بشكل عام، ولتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية بشكل خاص، تسعى المؤسسات والمنظمات إلى إتباع أساليب خاصة لقياس وتقييم حجم الرضا الوظيفي لدى عاملها، فهي عملية من شأنها تحسس درجة ولائهم للمنظمة وسياساتها ومعرفة اتجاهاتهم ورغباتهم، وربما الاستفادة من آرائهم وأفكارهم حول التنمية والتطوير داخل المؤسسة، لكنها عملية حساسة وتتطلب إحاطة كاملة بأساليب القياس التي وضعها الباحثون والعلماء حتى تؤتي ثمارها. وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرّيج على أهم المؤشرات الخاصة بالرضا عن العمل، ثم سنتطرق لأهم أساليب قياسه الشهيرة، وأخيرا سنشير إلى العلاقة بينه وبين الأداء.

#### المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي.

هناك عدة مظاهر وسلوكيات تمارس داخل المنظمة تعكس مدى رضا الموظفين أو سخطهم على عملهم، مثل كثرة الشكاوى من قبل العاملين، وخاصة في ظل ظروف العمل السيئة، وقيام بعض العمال بتقييد الإنتاج عند حد معين، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل، ورغبة بعض العاملين في تغيير عملهم أو ميلهم إلى ترك الخدمة، فضلا عن تدني الأجور والتفاوت فيما بينها في العديد من المؤسسات، أو في المؤسسة نفسها في بعض الجهات، كجزء من أجزاء غياب العدالة في توزيع الأجور (علي، 2013، ص. 50).

إن انخفاض مستوى تكرار هذه الحالات والمواقف سيعني بالضرورة ارتفاعا (أو ثباتا على الأقل) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، بينما يعني ارتفاعها ازديادا في حجم الاستياء والسخط داخل المنظمة، وعلى هذه الأخيرة التعامل مع هذه المواقف في أسرع وقت لأن التأخر في حلها يستنزف موارد المنظمة المادية والمالية.

ويمكن تقسيم أهم المؤشرات الدالة على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي كما يلي:

1. **التمارض:** تعرفه الجمعية الأمريكية لطب النفس على أنه الإنتاج المتعمد لأعراض جسدية أو نفسية كاذبة أو مبالغ فيها بشكل صارخ مدفوعة بحوافز خارجية (Rogers, 2008, p. 52)، قياسا على ذلك في محيط العمل، يصبح التمارض، أو تجنب العمل بالتغيب أو بالحضور لكن التقاعس عن أداء المهام اليومية، يصبح سلوكا سلبيا يؤدي العامل والمؤسسة على حد سواء.

فحالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق ومن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى التمارض بالتردد الدائم على عيادة المؤسسة أو التبرير بشهادات طبية، كتعبير عن المشاكل في العمل أو الملل من الظروف المحيطة به (خشة وروبيح، 2014، ص. 26).

2. **الشكاوي والتظلمات:** تعبر كثرة الشكاوى عن حالة التذمر، وتشير إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين. وقد يكون سبب هذا التذمر هو ما يسود جماعة العاملين من توتر داخلي وليس سوء الإدارة. وفي هذه الحالة ينبغي قيام الإدارة بتشخيص أسباب هذا التوتر ومعالجتها. والاهتمام بدراسة شكاوى العاملين وتظلماتهم، للتأكد إن كانت تعبر عن حالة حقيقية أم حالة وهمية بهدف تحقيق الانسجام والتوافق بين جميع العاملين (إلياس، 2020، ص. 20).
3. **الإضراب:** يعرف الإضراب لغويا بالانقطاع أو التوقف الإرادي للتعبير عن عدم الرضا، أي بمعنى الاحتجاج بواسطة فعل مادي يسمى انقطاع أو تخلي، وذلك من أجل تحقيق بعض المطالب (المحمودي، 2016، ص. 18)، ونلاحظ من التعريف وفي عدة تعريفات أن الإضراب يعكس حالة من عدم الرضا والسخط، وهو وسيلة مكفولة دستوريا وتنظيميا للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم حول بعض القضايا داخل المنظمة، كتدني الأجور وانعدام عوامل الوقاية والسلامة داخل محيط العمل، أو سوء تعامل الإدارة مع العاملين، وهي مطالب مشروعة ولكن الأفضل معالجتها بسرعة لأنها تستنزف وقتا ومالا تحتاجهما المؤسسة لأغراض أخرى.
4. **دوران العمل والغياب:** يعتبر دوران العمل والغياب من أبرز المؤشرات التي تحدد درجة رضا الفرد، كونهما يشيران إلى المعنى نفسه، أي درجة الحضور والالتزام داخل المنظمة. وقد تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل من جهة، وبين الرضا الوظيفي والغياب... إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، كما أن هناك علاقة بين الرضا والغياب – بدرجة أقل – إذ وجد أن أحد أسباب الغياب عن العمل هو عدم الرضا الوظيفي، فليس بالضرورة أن يخطط العاملون للغياب، غير أنهم يتغيبون عن العمل عندما يجدون بأن هناك أسبابا تدعو للغياب، وبعبارة أخرى إن الموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لأسباب الغياب عن غيره (الحميري وآخرون، 2015، ص. 308).
5. **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغبير أو ترك العمل، ليست سوى تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله للابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، وهناك العديد من البحوث التي أكدت على وجود تلك العلاقة العكسية بين الإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي (عسلي، 2009، ص. 43).
6. **التخريب واللامبالاة:** يعكس هذا السلوك حالة من غياب التوافق والانسجام بين العامل وإدارته، فينشأ عن هذا الموقف سلوكيات منافية لسياسات المنظمة وأعرافها، وينخفض مستوى المسؤولية والاهتمام تجاه الوظيفة نتيجة انعدام أو انخفاض لمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كنوع من الاحتجاج على بعض القرارات والقواعد التنظيمية التي قد يراها الموظفون مجحفة في حقهم.

نلاحظ مما سبق أن هذه المؤشرات تتداخل وتتفاعل في بعض الأحيان لتولد نتائج كارثية للعامل والمنظمة، فالتمارض يؤدي إلى الغياب وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاج، بينما يعتبر التخريب واللامبالاة كنوع من الاحتجاج والإضراب على سياسات المنظمة، هذه السلوكيات في النهاية تؤدي إلى ترك العامل لوظيفته عبر الاستقالة أو الإقالة، مما يتسبب في استنزاف موارد المنظمة ووقتها، والملاحظ أيضا أن ارتفاع معدل تكرار هذه الحوادث يعني بالضرورة انعدام في مستوى الرضا على العمل، فيما يشير انخفاضها إلى العكس، لذلك تضطر العديد من المؤسسات إلى محاولة قياس رضا مواردها البشرية بشكل دوري وذلك لفهم رغباتهم وأهدافهم، وتبين حجم ولائهم تجاه سياسات المؤسسة وقوانينها.

### المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

يحظى الرضا الوظيفي باهتمام الدارسين والعلماء منذ زمن طويل، كونه اتجاها نفسيا يعبر عن شعور العامل تجاه وظيفته، وكون العاملين محركا أساسيا لأي منظمة أو مؤسسة، ولم يخفى على هؤلاء العلماء محاولة قياس حجم هذا العنصر لدى القوى العاملة، لهذا برزت في العقود الماضية طرق وأساليب خاصة لتقييم الرضا الوظيفي وحسابه في شكل بيانات من شأنها ومعلومات أن توفر أجوبة عن اتجاهات العاملين الفكرية والنفسية تجاه مؤسستهم الأم، وذلك من أجل قياس حجم ولائهم التنظيمي، ومعرفة مدى اهتمامهم وفهمهم لأهداف المؤسسة ورؤيتها.

وهناك العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي والإنساني في المؤسسات، يمكن تقسيمها إلى طريقتين رئيسيتين هما:

#### أولا: أساليب القياس الموضوعية للرضا:

وهي الطريقة غير المباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسات السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، ترك الخدمة، دوران العمل. وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات (حمدوني، 2016، ص. 75).

#### (1) الغياب:

يعتبر الغياب عاملا رئيسيا في عملية قياس مدى رضا الأفراد عن عملهم، فالعامل الراضي على عمله سيحرص بطبيعة الحال على الظهور بشكل يومي وبذل جهود عالية في أداء المهام اليومية، عكس العامل الساخط الذي سيحاول الظهور بشكل أقل كنوع من الاحتجاج على الإدارة وسياساتها، لكننا هذا لا يعني أن كل من يتغيب عن عمله يحمل في نفسه موقفا سلبيا من وظيفته، فقد يكون الغياب لأسباب قاهرة خارجة عن نطاق سيطرته كالمرض، الحوادث، وفاة أحد أفراد العائلة... إلخ.

إلا أنه يمكن الاعتماد على معدلات التغيب في المؤسسات للتعرف على رضا العاملين فيها، لأن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية، ويحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة)} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

- ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع أفراد العاملين.
  - أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة، وعدد العاملين في آخر فترة.
  - أما عدد أيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة، أي باستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة (حمدوني، 2016، ص. 75)
- (2) ترك الخدمة:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة، وبأخذ معدل ترك الخدمة شكل المعادلة التالية:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

وتجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود اختلال في سياسات وبرامج العمل، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الاختلال ومحاولة اقتراح وسائل لعلاجها، وبالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحا ودقة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري.

فمثلا إجراء مقابلة مع العامل المستقيل من وظيفته، أو إرسال استمارة للتعرف على الدوافع والظروف التي أدت إلى ترك الخدمة، واتخاذ هذا القرار، فهذا المؤشر " المقابلة " يمكن أن يساعدنا كذلك على التعرف على الرضا عن العمل لدى العامل أو استيائه من العمل (بوونز، 2007، ص. 66).

### (3) الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل (عزیزو، 2015، ص. 31).

### (4) الأمن والسلامة المهنية:

إن الاهتمام بهذا الجانب من شأنه تخفيض معدلات الإصابات وحوادث العمل ومستوى القلق المهني لدى الموظفين، ويختص هذا الجانب بالظروف والعوامل المتعلقة ببيئة ومحيط العمل، كالظروف المادية والفيزيائية والأرقمونية.

ويتم حساب معدل الحوادث المهنية للوقوف على مستوى رضا الأفراد عن عملهم، فارتفاع هذه الحوادث يعني غيابا تاما للرضا نتج عنه إهمال ولا مبالاة من قبل العامل، بينما انخفاضه يعني التزاما تاما من قبل العامل بقواعد المنظمة نابع من رضاه عنها، ويتم حساب هذه المعدلات وفقا لما يلي:

$$\text{معدل وقوع الحوادث والأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث: عدد الساعات المتاحة = عدد العاملين × عدد ساعات العمل الأسبوعية × عدد ساعات العمل السنوية (ستي، 2017، ص. 14).

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

بحيث يحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الإجازات والعطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة (ستي، 2017، ص. 15).

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الناتج عنهما ضرر} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات والأمراض المهنية وتصنيفها على حدى (ستي، 2017، ص. 15).

### ثانياً: أساليب القياس الذاتية للرضا:

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا لوظيفي وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، والاستقصاء آراء المبحوثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (المقابلة الشخصية). (عسلي، 2009، ص. 38).

#### 1) الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه قائمة مليئة بالأسئلة المفتوحة أو المغلقة أو مفتوحة ومغلقة في آن واحد، والتي تعبر عن قضية واحدة، وتهدف الاستبيانات إلى طرح حلول وأجوبة لهذه القضية، ويوزع الاستبيان في شكل نسخ على عينة من العينات البشرية ذات الاهتمام أو العلاقة بتلك القضية، ثم يتم تحليل إجاباتهم للوصول إلى نتائج وتقديم مقترحات، ومع التطور العلمي والتقني أصبح الاستبيان يعد بشكل آلي ويوزع عبر وسائط الاتصال الجديدة.

ويمكن تصنيف أشهر أنواع مقاييس الاستبيان، إضافة إلى أنواع أخرى شهيرة في الجدول التالي:

ت	مقياس الرضا	اسم الباحث	السنة
1	Job Satisfaction Blank	Hoppock	1935
2	Brayfield-Rothe Index of Job Satisfaction	Brayfield & Rothe	1951
3	General Motors Faces Scale (Male Version)	Kunin	1955
4	Porters Need Satisfaction Questionnaire	Porter	1962
5	Index of Job Satisfaction	Kornhauser	1965
6	Minnesota Satisfaction Questionnaire	Weiss & others	1967
7	Job Descriptive Index	Smith & others	1969
8	General Motors Faces Scale (Female Version)	Dunham & Herman	1975
9	Fact-Free Job Satisfaction Scale	Quinn & Staines	1979
10	Satisfaction with Life Scale	Diener	1984
11	Multimethod Job Design Questionnaire	Campion	1988

جدول رقم (2): مجموعة من مقاييس الرضا (المدو، 2020، ص. 217-218)

## (2) المقابلة الشخصية:

تعد طريقة المقابلة الشخصية من أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية، ووجهها لوجه لسؤال العاملين عن اتجاههم.

ومن المآخذ السلبية على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا، واحتمال تحيز المقابل، من ثم أنها تكلف الكثير من الجهد والمال، واحتمالية تخوف العاملين من الإفصاح عن مشاعرهم الحقيقية، وتكون أكثر نجاحا في المنظمات الصغيرة وإذا تم إدارتها بكفاءة فإنه من الممكن الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقا (المدو، 2020، ص. 215-216).

## (3) طريقة ثيرستون Thurstone:

تم تطوير هذه المقاييس بواسطة ثيرستون وشايف Thurstone & Chave وهي تعرف أيضا بمقاييس المسافات المتساوية الظهور، يتم تبنيها لقياس أية مواقف أو آراء حول أي قضية بالاعتماد على الإجراءات التالية:

1. يجمع الباحث عددا كبيرا من العبارات المتعلقة بموضوع البحث عادة في العلوم السلوكية وأبحاث التسويق. يمكن للباحث التأكد من أن جميع العبارات تنتمي إلى الموقف المتغير محل القياس.
2. يقوم بعدها عدد من المحكمين، ربما خبراء في المجال، بتصنيف العبارات في إحدى عشرة مجموعة من الأكثر ملاءمة إلى الأقل تفضيلا. كما يتم حساب القيمة المتوسطة لكل مجموعة.
3. يتم أخيرا اختيار عشرين إلى خمس وعشرين عبارة والتي تحصل على أقصى دعم من المحكمين الخبراء كما هو مبين في قيم المقياس (الوسيط أو المتوسط) والنطاق الربيعي الذي يقيس تبعثر الحكم.
4. يتم إرسال العبارات المختارة إلى المجيبين بترتيب عشوائي ويطلب منهم مطابقة جميع العبارات التي يوافقون عليها.
5. يتم حساب قيم مقياس المستجيبين ببساطة عن طريق معرفة المتوسط الحسابي للقيم المتوسطة لجميع العبارات التي تم مطابقتها (Agarwal, 2006, p. 195).

ويمتاز هذا المقياس بأنه يقلل عناء المبحوث عند اختيار عباراته فما عليه إلا أن يقرأ العبارات ويضع علامة إلى جانب العبارة أو العبارات التي يتفق معها، غير أن إعداد المقياس يتطلب جهدا كبيرا وتركيزا دقيقا لكي يصبح صالحا للاستعمال، خصوصا ما يتعلق بمشكلة المحكمين عند اختيارهم للعبارات المطلوبة وتحديد أوزانها الرياضية (سلطانية والجيلاني، 2012، ص. 40).

## (4) مقياس ليكرت Likert:

مقياس للتقييم تم تقديمه في عام 1932 من قبل عالم النفس الاجتماعي رينسيس ليكرت Rensis Likert، ويهدف المقياس إلى دعوة الأفراد لتقييم مدى موافقتهم أو رفضهم لمجموعة عناصر تقيس مواقفهم وتصوراتهم... العناصر التي يتضمنها هذا الاستبيان تقدم للمستخدمين

عبارات وقوائم استجابة مقننة مرتبة بشكل تسلسلي، مثل: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق ولا أوافق بشدة (Sullivan, 2009, p. 293).

وأسلوب تصميم مقياس ليكرت يتضمن الخطوات العلمية التالية:

- 1- اختيار عدد كبير من العبارات أو الجمل أو المقترحات المتعلقة بصورة مباشرة بالموضوع المطلوب دراسة مواقف الناس حوله.
  - 2- اختزال هذه العبارات والجمل بعدد أصغر شريطة أن تكون العبارات المختارة واضحة، ومختلفة بمعناها وشدتها، ومكملة الوحدة للأخرى على لمقياس.
  - 3- الطلب من المبحوثين تحديد مواقفهم تجاه هذه العبارات من حيث موافقتهم أو عدم موافقتهم عليها، وردود أفعالهم تجاهها، يمكن أن تقسم إلى خمس فئات: الموافقة بشدة، الموافقة، الحياد، عدم الموافقة، عدم الموافقة بشدة.
  - 4- تجديد درجات الأصناف الخمسة لردود أفعال المبحوثين، فالموافقة بشدة تعطي درجة (5)، والموافقة تعطي درجة (4)، والحياد (3)، وعدم الموافقة (2)، وعدم الموافقة بشدة (1).
  - 5- فحص درجة الترابط بين الفئات العددية لردود أفعال المبحوثين على العبارات المدرجة في المقياس (سلاطينة والجيلاني، 2012، ص. 40-41).
- ويمكن أن نميز أربع خصائص يمتاز بها مقياس ليكرت، وهي:

1. من السهل تصميمه.
2. يمكن استخدامه في عدة حالات (على سبيل المثال المجالات متعددة الأبعاد) والتي لا يمكن قياسها عبر مقياس ثيرستون أو مقياس جوتمان.
3. قابل للاعتماد أكثر من المقاييس الأخرى.
4. نطاق الإجابة بالموافقة أو عدم الموافقة المتاح في المقياس يمكن أن يجعل المجيبين أكثر راحة في تحديد موقفهم، أكثر بكثير من الطريقة التقليدية "أوافق ضد لا أوافق" التي يتضمنها مقياس ثيرستون. الإجابات المتدرجة في المقياس قد تمنح معلومات مسبقة وأكثر موثوقية حول آراء المجيبين (Kumar, 2008, p. 108).

#### (5) مقياس جوتمان Guttman:

قام جوتمان وزملاؤه بإنشاء هذا المقياس في دراستهم عن الجنود الأمريكيين أثناء الحرب العالمية الثانية، ويسمى هذا المقياس أحيانا باسم المقياس التراكمي أو القياس التحليلي، وهو عبارة عن مجموعات من العبارات لقياس اتجاه ما بحيث يكون ثنائي البعد، وقد قرر جوتمان أن تكون جميع الاستجابات لأي فقرة استجابات حتمية وأن تتجمع الدرجات لتكون درجة كلية تحدد قوة الاتجاه، ولتوضيح ذلك فإن من يقبل بشدة أن يعيش في الريف يتضمن ذلك أنه يتقبل عادات أهالي الريف وسلوكياتهم وصدقائهم والسكن معا في نفس المكان (الفاخري، 2018، ص. 32).

وتتمثل الإجراءات المتبعة لتصميم مقياس جوتمان في الخطوات التالية:

1. القضية المراد دراستها، يجب أن تكون معرفة بالضبط، فلا يجب على أحد التحدث بمصطلحات عامة حول موضوع ما، مثل الموقف تجاه تطوير الهند. وإنما يجب أن تكون محددة في مصطلحات مثل التطوير الزراعي، النمو السكاني، تطوير السوق... إلخ. وبمجرد تحديد القضية المدروسة، يصبح من السهل الحصول على بيانات قابلة للقياس.

2. بعد ذلك يطور الباحث عددا من العبارات متعلقة بالقضية المدروسة. وكل العبارات الغامضة، والتي لا علاقة لها بالموضوع وغير القابلة للتطبيق يجب استبعادها على أساس الحدس والخبرة.

3. هذه الخطوة تهتم بوضع القضية المدروسة محل اختبار مسبق لمعرفة ما إذا كانت قابلة للقياس حسب ما اقترحه جوتمان. حسب هذا الأخير، على الباحث البدء بـ 12 عنصرا أو أكثر ويختار 4 إلى 6 عناصر للاستفتاء الأخير. عدد المجيبين على الاستفتاء المسبق يمكن أن يكون صغيرا، 20 إلى 25 شخصا.

في الاختبار المسبق، المجيبون يختارون مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن رأيهم، من أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة. إذا تم إعطاء العبارات المفضلة معدل 5 نقاط، والعبارات الأضعف معدل نقطة واحدة، عندها يصبح للعناصر الـ 12 لكل مجيب معدل نقطي يتراوح بين 60 إلى 12 نقطة.

إجابات المجيبين مرتبة حسب المعدلات النقطية من أجل التحليل. إذا وقعت (الإجابات) في مقياس تراكمي، يتم اختيارها، بينما إذا لم تظهر في شكل تسلسل أحادي الأبعاد، فهي إما مرفوضة أو سيتم دمجها مع فئات أخرى. بعد الاختبار المسبق، عادة يتم اختيار 4 إلى 6 عناصر للاستفتاء النهائي. وللإستفتاء النهائي، عدد المجيبين يرتفع أكثر إلى حدود الـ 100 أو أكثر.

4. لنفترض أنه من بين الـ 12 عنصرا تم اختيار 5 عناصر (مثلا: 3، 6، 7، 10، 11) للقياس النهائي وهي موجهة إلى 20 مجيبا. أجوبتهم على مختلف العناصر يتم جدولتها برفقة الحالات التي لم تظهر أحادية الأبعاد، وتسجل كأخطاء. لاختبار ما إذا كان بالإمكان اعتبار هذه العناصر (مجموعة العبارات) كتسلسل أحادي الأبعاد (مقياس تراكمي مثالي)، جوتمان قدم طريقة للقياس أسماها "معامل الاستنساخ"، تتمثل في المعادلة التالية:

$$\text{معامل الاستنساخ} = e/nN - 1$$

حيث: n يمثل عدد العناصر؛

N يمثل عدد المجيبين؛

e يمثل عدد الأخطاء (Agarwal, 2006, p. 200).

يتميز هذا المقياس عن باقي المقاييس في استطاعته التخلص من مشكلة تكوين واختيار عبارات المقياس، هذه المشكلة التي واجهها كل من ثيرستون وليكرت، فقد نجح جوتمان في استعمال طريقة لقياس المواقف تسمى طريقة التحليل القياسي، ولهذه الطريقة ميزة تراكمية، حيث أن الشخص الذي يتفق مع العبارة الثالثة من المقياس لا بد أن يتفق مع العبارة الأولى

والثانية... ومن مزاياه أن الباحث يستطيع من الدرجة التي يحصل عليها الفرد أن يتعرف على العبارات التي وافق عليها، وبعد إعداد المقياس يمكن ترتيب الأفراد بسهولة تبعا لاستجاباتهم دون الحاجة لإجراء عمليات إحصائية وتحليلية (سلاطنية والجيلاني، 2012، ص. 42-43).

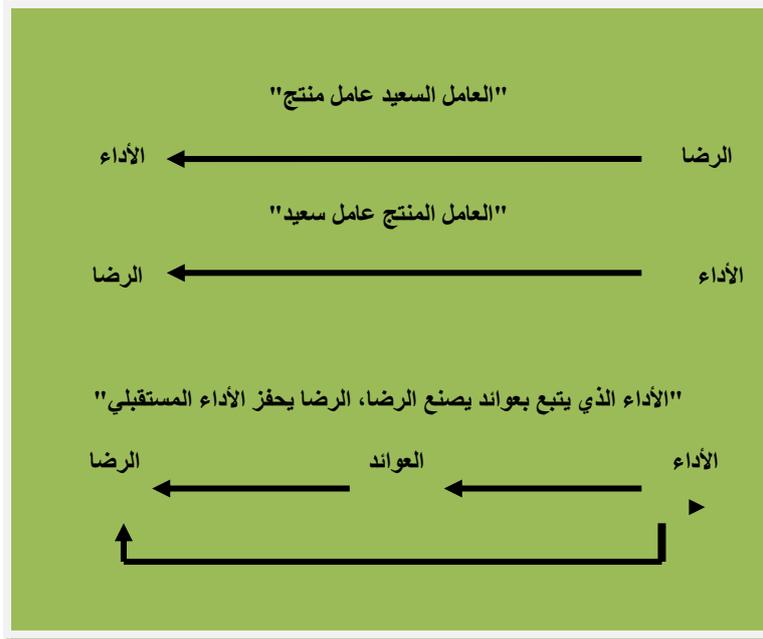
### المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

ليس هناك ما يدعو إلى إنكار وجود علاقة من نوع ما بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، لكننا نتساءل في هذا الخصوص عن طبيعة هذه العلاقة، هل هي علاقة عكسية؟ من يؤثر على الآخر؟ هل تتدخل عوامل أخرى في تحديد طبيعة هذه العلاقة؟ أسئلة كثيرة في هذا الخصوص حاول العلماء والباحثون الإجابة عنها في شكل دراسات ونظريات، مما أدى إلى بروز وجهات نظر كثيرة متباينة ومتناقضة في نتائجها، لتسهم في تأجيج الجدل أكثر حول هذا الموضوع، وكان هذا الفشل في تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا والأداء قد استثار العالم دينيس أورغان Dennis Organ، الذي عزى ذلك الفشل في 1988 إلى التعريف المحدود لمصطلح الأداء الوظيفي، والذي غالبا ما يشار إليه بأداء مهمة معينة، وربما – حسب أورغان – لو كان المصطلح أكثر وضوحا لكانت علاقته بالرضا أكثر قوة (Yanchovska, 2021, p. 143).

في حقيقة الأمر، تعود بدايات ربط الرضا الوظيفي بالأداء إلى دراسات هاوثورن. بناء على ما وجدوه، توصل باحثو هاوثورن إلى نتيجة بديهية نسبيا بأن السبيل لجعل العاملين أكثر إنتاجية هو جعلهم أكثر رضا (Jex, 2002, p. 130). قد تكون هذه العلاقة إيجابية، وقد تكون سلبية، بينما يجادل البعض بأن هناك إشارات ضئيلة على وجود هذه العلاقة، ففي منتصف الخمسينات، توصل برايفيلد وكروكيت (Brayfield & Crockett, 1955) إلى أن متوسط العلاقة بين الرضا والأداء حوالي 0,12 وهي نسبة ضئيلة، بينما في دراسة حديثة، توصل جادج Judge وآخرون (2001) إلى وجود علاقة في حدود 0,30 بين الرضا والأداء (Rothmann & Cooper, 2013, p. 57)، وهي تعتبر أحدث دراسة حول الموضوع (Zhou, 2011, p. 143)، وهذه الدراسة أشارت إلى احتمالية وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، أي الأداء العالي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وفي المقابل، يحفز العامل لتعزيز أدائه الوظيفي (Quah, 2012, p. 116).

وقد جاءت دراسة جادج لتفك الكثير من الغموض عن هذه المعضلة، وتم اعتمادها على نطاق واسع في مختلف البحوث النفسية والاجتماعية، ولعلها أشارت أيضا إلى حقيقة أن العلاقة بين الرضا والأداء تتحكم فيها مجموعة من المتغيرات (Quah, 2012, p. 116)، ولكنها لم تكن الأولى في هذا الطرح، فقد سبق جادج كلا من (لوك 1976، بورتير ولولير 1968)، الذين أكدوا بأن العلاقة بين الرضا والأداء تسير في اتجاه عكسي، أي الأداء العالي يؤدي إلى الرضا العالي.. وأن العوائد هي ما تتحكم في هذه العلاقة، فالفرد يقدر العدالة أو المساواة في العوائد المرتبطة بالجهد المبذول وحجم الأداء المبذول، إذا كانت العوائد المنتظرة عادلة، يكون الفرد راضيا (Griffin, 2016, p. 485)، وهو المفهوم ذاته الذي فسرتة نظريات التوقع والعدالة والقيمة.

أيضا هناك من أشار إلى أن العلاقة بين الرضا والأداء زائفة، وهذه العلاقة تتحقق عندما تنشأ علاقة بين متغيرين ليس لأنهما يؤثران في بعضهما البعض، بل لأنهما يتشاركان مؤثرا واحدا، فعلى سبيل المثال يرتبط معدل البوطة المباع في مدينة ما مع معدل الجرائم في تلك المدينة.. لا يعني هذا أن استهلاك البوطة يزيد من حالات ارتكاب الجرائم، أو أن ارتكاب الجرائم يعزز الجوع لتناول البوطة، وإنما معناه أن مبيعات البوطة ومعدلات الجرائم يتأثران بالجو الحار.. نفس الشيء بالنسبة للرضا والأداء فإنهما يرتبطان بسبب اشتراكهما في المسببات نفسها.. بيئة العمل وشخصية الموظف هما فئتين من المتغيرات التي تساهم في نشوء علاقة زائفة بين الرضا والأداء (Peeters et al., 2014, p. 328).



شكل رقم (3): العلاقة بين الرضا والأداء (Schermerhorn & Bachrach, 2020, p. 317)

مما سبق يتضح لنا أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ليست معقدة أو غامضة، وإنما تحددتها مجموعة من العوامل والمتغيرات في ضوء ما توفره المنظمة من ظروف بيئية وتنظيمية، وحسب الطبيعة الشخصية والنفسية للفرد العامل، والأكد أن العاملين تحكمهما علاقة ذات تأثير متبادل، وهو ما يوضحه لنا الشكل رقم (3)، لكننا لا نستطيع القول بأنهما يتواجدان ما تواجد الآخر، فيمكن للعامل الراضي عن عمله أداءه بشكل أقل من المطلوب، كما يمكن أن يكون العامل المجتهد والدعوب ذو مستوى منخفض من الرضا.

## خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المؤسسات والمنظمات، فهو يعبر عن حالة الموظف الشعورية تجاه وظيفته، وبالتالي فإن دراسته ضرورية لفهم المحددات والعوامل التي تؤثر عليه، كونه يؤثر على إنتاجية العامل ومستوى أدائه. ويتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص، ويرتبط بعدة مؤشرات، وكذلك له أنواع تتحدد من خلال مبدئين، مبدأ الشمولية ومبدأ الزمن، وهناك من يضيف أقسام أخرى، كما أنه يتأثر بعدة عوامل تتعلق بالفرد، محتوى الوظيفة، الأداء والإنجاز. وقد أدت جهود الباحثين إلى ظهور العديد من النظريات التي تهدف إلى فك الغموض عن هذا المصطلح، وتفسيره وفق مجموعة من العوامل المختلفة. وتختلف المسببات التي ينجم عنها الرضا الوظيفي بين مسببات تنظيمية تتعلق بالمناخ التنظيمي للمؤسسة، وأخرى شخصية ترتبط بالحالة المعنوية للعاملين. وتتباين أساليب قياس الرضا الوظيفي بين الأساليب الموضوعية والأساليب الذاتية، وتعتبر مقاييس ثيرستون، ليكرت وجوتمان من أكثر المقاييس استعمالاً في البحوث الميدانية لتقييم رضا الأفراد ودراسة سلوكهم الاجتماعي والتنظيمي، ويرتبط الرضا بالأداء من خلال علاقة طردية (تأثير متبادل)، لكننا لا نستطيع القول أن غياب أحدهما يؤدي بالضرورة إلى غياب الآخر.

الفصل الثاني  
أداء العاملين

## تمهيد:

يفسر أداء العاملين في الكثير من الأدبيات النظرية بأنه مجموع الجهود والسلوكيات التي يؤديها العاملون لإنجاز مهمة ما، ضمن الإطار التنظيمي الذي توفره لهم مؤسساتهم، وليس تفسير المصطلح بالصعوبة بـمكان، وإنما التركيز انصب بالكامل على محاولة تقييم الأداء وتفسيره، وذلك من أجل دراسة توجهات العاملين والوقوف على مستوياتهم ومحاولة تطويرها، كونهم يشكلون جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، وهذا – التقييم – لا يتحقق إلا باتباع خطة محكمة وتلبية مجموعة من الشروط الأساسية لنجاح العملية، وقد أدت جهود الباحثين إلى ابتكار العديد من الأساليب والبرامج لقياس أداء العاملين والوصول إلى نتائج تخدم المؤسسة وأهدافها.

ولدراسة هذا الموضوع، اتبعنا الخطة التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية أداء العاملين.
- **المبحث الثاني:** العوامل المؤثرة على أداء العاملين، أنواعه، معايير ومعوقاته.
- **المبحث الثالث:** تقييم أداء العاملين.

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

لا نعتقد أن محاولة فهم الأداء وتقديم تعريف لها شكل تحدياً للباحثين والدارسين مثلما فعل الرضا الوظيفي، إذ يرتبط الأداء أساساً بما يمكن للفرد العامل أو المؤسسة تقديمه من جهود وسلوكيات لإنجاز مهمة معينة أو تحقيق هدف معين، لكن التركيز كان على محاولة تحديد مؤشرات الأداء والعوامل المؤثرة عليه، والوصول إلى آليات فعالة لتقييمه ومحاولة تحسينه وتطويره. ومنه سنقدم في هذا المبحث بضعة مفاهيم لأداء العاملين، أهميته، خصائصه، محدداته وعناصره.

## المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته.

## 1. تعريف أداء العاملين.

يجادل البعض بأن الأداء يجب أن يعرف في إطار السلوك بدلاً عن النتائج... لكنه من المنطقي الافتراض أن تعريف الأداء الوظيفي لا يجب أن يشمل كل أنواع السلوك التي تحدث في المنظمة، فقط السلوكيات ذات العلاقة بمحتوى العمل... كارول وشناير (1982) Carroll & Schneier يعرفان الأداء على أنه جودة السلوك الموجه للمهام (Murphy & Cleveland, 1995, p. 113)، وحسب كامبل (1990) J. Campbell يعبر الأداء الوظيفي عن السلوكيات التي يخرط فيها الموظفون خلال العمل، لكنه يذهب خطوة أبعد من ذلك ليؤكد بأن هذه السلوكيات لا بد وأن تساهم في الأهداف التنظيمية ليتم اعتبارها جزءاً من الأداء الوظيفي (Jex, 2002, p. 89)، هذا لأن بعض السلوكيات قد لا تساهم في أهداف المنظمة ولكن العاملون يمارسونها على أية حال، وقد أكدت هذا دراسة شهيرة للثلاثي Bialek, Zapf and McGuire (1977) إذ ذكروا بأن المشاة المجندين يقضون أوقات أقل في أداء المهام التطبيقية التي تدربوا عليها، عدا قلة قليلة من الجنود (Murphy & Cleveland, 1995, p. 113)، مزيد من التأكيدات على عنصر السلوك، مع التركيز على القيمة، تظهر في تعريف ريتش وآخرون (2010) "القيمة الإجمالية للمنظمة من مجموع السلوكيات التي يساهم بها الموظف في الأهداف التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر" (Robinson, 2014, p. 433). أما بخصوص من ربط الأداء بالنتائج، فنذكر على سبيل المثال بيرناردين (1995) Bernardin الذي اعتقد بأن الأداء يجب أن يعرف على أنه نتيجة العمل الذي له علاقة قريبة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ورضا الزبون (Qu & Yang, 2012, p. 610)، إلا أن هناك من يربط بين السلوك والنتائج ويرى أن تكاملهما يعطينا الأداء الوظيفي، وهو ما ذهب إليه توماس جيلبرت الذي ذكر بأن الأداء هو "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه. هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده، إنه تكاملهما معاً، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه" (القرالة، 2009، ص. 48).

ووفقاً لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية يعرف الأداء على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (عدان، 2020، ص. 48)، وهنا الإشارة إلى أن الأداء يرتبط أساساً بالإطار التنظيمي الذي تحدده المنظمة، بينما ربطه هلال محمد عبد الغني حسن بالمثيرات التي تصادف الفرد في أي

زمان ومكان، فيحدث تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يجد نفسه فيه، أو نتيجة ضغوط تتبع من داخل الفرد نفسه، تتفاعل مع القوى المحيطة به فيتشكل الأداء (عدان، 2020، ص. 48-49)، فيما يعرفه البعض في إطار مكوناته وأبعاده، وهي ثلاثة، عملية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء... أما الجهد المبذول فينتج عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه (حرابرية، 2015، ص. 61).

مما سبق نستنتج أن هناك ثلاثة اتجاهات مختلفة بخصوص تعريف أداء العاملين، الأول يشير إليه بأنه يرتبط بالسلوك والإنجاز، وفي هذا الإطار يصبح الأداء قيام العاملين بالمهام التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة، لكن لا بد من التركيز على القيمة والجودة حتى تساهم هذه المهام في الأهداف التنظيمية للمنظمة، أما الاتجاه الثاني فيربطه بالنتائج، فيصبح الأداء في هذه الحالة ما يحققه العامل من آثار وفوائد للمنظمة عبر إتمامه لمهامه بالشكل المطلوب، وأخيراً يربط آخرون الأداء بمجموعة عوامل داخلية (أي نفسية وشخصية) وعوامل خارجية (أي تنظيمية)، والتفاعل بين هذه العوامل هو محصلة الأداء الوظيفي، الذي ولا بد من أنه ينطوي على أهمية كبيرة سواء للفرد أو للمنظمة، وهو ما سنتطرق إليه في العنصر التالي.

## 2. أهمية أداء العاملين.

يمكن القول بأن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة (الفروخ، 2010، ص. 44).

وقد اعتبر حسنين 2017 أن أداء العاملين ذو أهمية أساسية في أي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها وما تمتلك من موارد بشرية، ولا تعتبر أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، لكنها أداة للتشخيص العادل والموضوعي لأداء العاملين لديها، من أجل مساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، كما أنها تقدم المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية لتساعد في إدارة تلك المورد بكفاءة وحرفية، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، كي تصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع المتغيرات التي تحدث خلال القيام بالأعمال (الملكاوي، 2020، ص. 69-70).

ويمكن تلخيص أهمية أداء العاملين في النقاط التالية:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها... والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير لعملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (أرفيس، 2018، ص. 481-482).

كما يمكننا إضافة ما يلي:

- إن الأداء يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائما مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم (القرالة، 2009، ص. 50).

### المطلب الثاني: خصائص أداء العاملين.

- الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين.
- هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزه في النقاط التالية:
- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).
  - سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
  - سلوك الأداء الإنساني متغير، يمكن أن نقول متجدد، وفي أحيان أخرى متقلب، ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
  - سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
  - سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة، بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
  - لكل سلوك أداء سبب أو أسباب، أي له بداية، وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها. (بودويرة وبوزردوم، 2017، ص. 84)

## المطلب الثالث: محددات وعناصر أداء العاملين.

### 1. محددات أداء العاملين.

الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقات المتداخلة بين كل من:

- 1-1- **الجهد:** ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي بذلها الفرد لأداء مهمته.
- 1-2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. التي تدفع عنه مزاولة أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهدا أكبر نحو الأداء المستمر.
- 1-3- **إدراك الدور أو المهمة:** تقي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. (حرايرية، 2015، ص. 65)

وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:

- أ- **كمية الجهد المبذول:** فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في لعمل خلال فترة زمنية.
- ب- **نوعية الجهد:** تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمواصفات النوعية المعينة.
- ت- **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل. (حرايرية، 2015، ص. 65)

### 2. عناصر أداء العاملين.

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في:

- 1-2- **كفايات الموظف:** تعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية.
- 2-2- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وكذا الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2-3- **بيئة التنظيم:** تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله، أهدافه وموارده، الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الخ.
- 2-4- **كمية العمل المنجز:** يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2-5- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (عدان، 2020، ص. 56-58)

### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين، أنواعه، معايير، ومعوقاته.

يمثل الأداء الوظيفي مجموع السلوكيات التي يقوم بها العاملون في إطار المهام والوظائف التي حددتها لهم المؤسسة محل العمل، وقد حاول الباحثون عبر التاريخ تفسير هذا العنصر وتحسينه للارتقاء بمستوى القوى البشرية، التي تعتبر أهم ركيزة للمنظمات والمؤسسات، حتى في عالم أكثر اعتماداً على التقنيات الحديثة في التسيير الإداري والتنظيمي. وعليه سنخرج في هذا المبحث على أبرز العوامل المؤثرة في أداء العاملين، وأهم ما ورد في الأدبيات النظرية حول أنواعه، معايير، ومعوقاته وسبل تحسينه.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

تتمثل العوامل المؤثرة في أداء العاملين في مجموع المثيرات والمحددات الداخلية التي تنبع من شخص الموظف وطبيعته، والخارجية المرتبطة ببيئة العمل ومحتوى الوظيفة، والتفاعل بين هذه المثيرات يحدد لنا طبيعة هذا الأداء ونتائجه.

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى الأقسام التالية:

#### أولاً: العوامل الفنية: وتشمل العناصر التالية:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- أساليب وطرق العمل. (بن محمد، 2018، ص. 244-245)

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

**ثانياً: العوامل الإنسانية:** وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضاً وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلما ضمت المؤسسة عمال صغار السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز.

- مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية). (بن محمد، 2018، ص. 245)

**ثالثاً: العوامل التنظيمية:** وتتمثل في كل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي، وتشمل:

- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثير على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى والتنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.
- الاتصالات: من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين لعاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم البعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.
- نطاق الإشراف: إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في آن واحد.
- طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية.
- الظروف المادية: هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.
- التحفيز وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية... إلخ.
- التدريب: من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة. وبالإضافة أيضا إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنهما أن يخفضا من مستوى الأداء.
- التكنولوجيا المستخدمة: نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير والمستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين. (بن محمد، 2018، ص. 245-246)

## المطلب الثاني: أنواع ومعايير أداء العاملين.

### 1. أنواع أداء العاملين.

يمكن تقسيم الأداء حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

1-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-1-1- الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد، فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قدرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-1-2- الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2-1- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1-2-1- الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا لنوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

2-2-1- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (أرفيس، 2018، ص. 484-485)

### 2. معايير أداء العاملين.

تهدف معايير الأداء إلى قياس مستوى الإنجاز والجهد المبذول من قبل العاملين حسب الإطار التنظيمي المعرفي والعملي الذي توفره لهم المنظمة الأم، ولصياغتها لا بد من توفر شروط بشرية ومادية، ويتم تعريفها على أنها: "مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. أما Morrissey فيؤكد أن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو

الأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لتبين معايير الأداء الأكثر طموحا في المستقبل". (الأميري، 2019، ص. 125)

ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز. وغالبا ما يجري تحديد المعايير بالآتي:

- 1- كمية المخرجات Quantity of out put.
- 2- نوعية المخرجات Quality of out put.
- 3- التوقيت الملائم للنتائج Timeliness of results.
- 4- طريقة الأداء Manner of performance.
- 5- الفاعلية في استخدام الموارد Effectiveness in use of resources. (الأميري، 2019، ص. 125-126)

ولمعايير الأداء ثلاث أنواع:

- أ. **المعايير أو المعدلات الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء فمثل إنتاج (5000) سيارة خلال مدة سنة ويسمى هذا المعيار (المعدل أو المعير الزمني للإنتاج).
- ب. **المعايير النوعية:** وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من جودة والإتقان.
- ت. **المعايير النوعية والكمية:** وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، وكمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات. (الأميري، 2019، ص. 126)

**المطلب الثالث: معوقات أداء العاملين وأساليب تحسينه.**

### 1. معوقات أداء العاملين.

يتحقق الأداء الوظيفي في ظل مجموعة من الظروف والعوامل المساعدة، التي تساهم في توفير جو تنظيمي ومناخي مناسب للقوى العاملة حتى تمارس مهامها بالشكل الأمثل، لكن غياب هذه العوامل يخلق لنا نوعا من المعوقات التي تقوض العامل وتضعف فاعليته الحركية والمعنوية تجاه وظيفته، وهذا بدوره يؤثر على وتيرة المؤسسة ويبعدها أكثر عن المسار والأهداف التي رسمتها لنفسها في البداية.

وتتمثل معوقات الأداء فيما يلي:

#### • الظروف الفيزيائية للعمل:

وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي

تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه.

• **عدم وضوح السياسات والمهام:**

وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.

• **التغيب:**

هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى حدوث ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان فترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي أو اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، ولحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) يجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

• **حوادث العمل:**

وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب، مثل قدم بعض الآلات، ومنها ما هو فني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب)، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال نتيجة سوء معاملة المشرفين لهم. (بودويرة وبوزردوم، 2017، ص. 96-94)

2. **أساليب تحسين أداء العاملين.**

يعتبر العامل البشري السمة الأبرز والمكون الأساسي للمنظمات والمؤسسات، لذلك تحاول الأخيرة تولية اهتمام كبير تجاهه، وعناية خاصة، نابعة من حاجتها إلى تحقيق أهدافها ورؤيتها الخاصة، لذلك لا تتوانى إطلاقاً في تبني سياسات واستراتيجيات لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الوظيفي لقواها العاملة، ليس هذا وحسب، بل تذهب إلى أبعد من تحقيق المستويات العالية، من خلال المحافظة على تلك الوتيرة المتصاعدة بشكل دائم. وعلى هذا الأساس تعتمد المؤسسات على استراتيجيات خاصة بتحسين وتطوير أداء العاملين، تتمثل في: إستراتيجية التدريب، الرقابة على الأداء، التدوير الوظيفي، الاتصال الداخلي، الحوافز.

وسنحاول شرح تأثير كل إستراتيجية على جودة الأداء الوظيفي فيما يلي:

- إستراتيجية التدريب:

تنطوي هذه الإستراتيجية على أهمية كبيرة للمنظمات والعاملين، وذلك لأنها إستراتيجية مستمرة ودورية، وهدفها يتمثل في الاستثمار في القوى العاملة، من خلال تطوير قدراتها وزيادة فعاليتها، ليس من الجانب العملي فحسب، بل أيضا الجانب الفكري والعلمي.

يعتبر التدريب المستمر عنصرا أساسيا لتحسين الأداء التنظيمي والحاجة لاستمرار عملية تطوير العاملين. الغرض الرئيسي منه هو اكتساب وتحسين المعرفة والمهارات والمواقف تجاه المهام المتعلقة بالعمل، وهو أحد أهم الدوافع المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى فوائد قصيرة الأجل وطويلة الأجل للأفراد والإدارة والمؤسسات. (ديما، 2020، ص. 32-33)

لقد أثبت التدريب أهميته في توليد فوائد متعلقة بتحسين أداء كل من الموظف والمنظمة، من خلال التأثير بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي عبر تطوير معارف الموظفين، مهاراتهم، قدراتهم، كفاءاتهم وسلوكهم (Nassazi, 2013, p. 29). كما أن نتائجه يمكن أن تظهر من خلال تحسن الإنتاج، سهولة التعامل مع التكنولوجيات الجديدة، أو زيادة دافعية الفرد. (Rodriguez & Walters, 2017, p. 208)

مزيد من الفوائد التي يحققها التدريب بالنسبة للأداء الوظيفي والعاملين في النقاط التالية:

- يزيد من أخلاقيات الفرد وثقته ودافعيته.
- تخفيض تكاليف الإنتاج لأن الأفراد قادرين على تقليل الخسائر.
- يروج للإحساس بالأمان وبالتالي تقليل معدلات الدوران والغياب.
- يعزز انخراط العمال في عملية التغيير من خلال توفير الكفاءات اللازمة للتكيف مع المواقف والتحديات الجديدة.
- يفتح الأبواب من أجل التقدير والأجر العالي والترقية.
- يساعد المنظمة في تطوير جودة وكفاءة مواردها البشرية. (Rodriguez & Walters, 2017, p. 208)

• الرقابة الإدارية:

تعرف الرقابة الإدارية على أنها عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء (عريبات، 2007، ص. 218). بينما تعرف عملية الرقابة على الأداء الوظيفي بأنها عملية تنفيذ الأداء الفعلي للفرد، تتم وفقا للمعايير والخطط الموضوعة مقدما، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والخطط التي تم دراستها وتحليلها للتعرف على نقاط الضعف والإسراف وتحديد مسبباتها والمسؤول عنها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلا، وكذا التعرف على مواطن الكفاية والتوفير ولعمل على تنميتها وتشجيعها. (اللبدى، 2015، ص. 145)

- ويمكن تحديد تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين من خلال النقاط التالية:
- إن تعزيز مستوى الرقابة لدى المنظمة يسهم بشكل فاعل في تعزيز أداء الموظفين، وتحسين مستوى إنتاجهم، وتعزيز الخدمات بما يخدم المنظمة ومصالحها.
  - إن عدم الإدراك لأهمية الرقابة الإدارية داخل المنظمة يؤدي إلى تردي مستوى الأداء لدى الموظفين بما يشكل خطراً على المنظمة ومصالحها.
  - مستوى الأداء لدى المنظمات يتأثر بمستوى الرقابة الإدارية المتبع داخل المنظمة، ويظهر ذلك جلياً في تعزيز الأداء وتحسينه وتطويره على صعيد الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وكذلك فإن مستوى أداء الموظفين يتأثر بضبط المنظمة رقابياً، ومتابعة الأداء بشكل رقابي يسهم في تعزيز الأداء لدى الموظفين وبالتالي المنظمة ككل.
  - يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل المنظمة.
  - يمكن تحسين الأداء الوظيفي داخل لمنظمة من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تسهم في تعزيز فهم دور الرقابة داخل المنظمة، حيث أن التدريب المهني يسهم في تعزيز فهم الدور الرقابي في المنظمة.
  - تعمل الرقابة الإدارية أيضاً على تعزيز مبدأ الولاء الوظيفي، والشفافية والنزاهة في التقييم والتعيين والترقية بما ينتج عنه زيادة في الأداء، وكفاءة في الإنتاجية.
  - تحسن الرقابة الإدارية من مستويات الجودة داخل المنظمة لا سيما إذا تم تنفيذ برامج رقابية تهتم بكفاءة الإنتاج، وجودة المنتج. (البراني وآخرون، 2020، ص. 47)

#### • التدوير الوظيفي:

ثمة أسلوب آخر من أساليب التصميم الوظيفي يمكن تطبيقه من أجل تطوير الموظفين ويتمثل في التدوير الوظيفي، ويعرف على أنه "التحويل النظامي للعاملين من وظيفة إلى وظيفة أو من مشروع إلى مشروع داخل المنظمة في خضم تطوير المهام، وذلك كوسيلة لتحقيق العديد من أهداف الموارد البشرية، مثل شغل الوظائف، توجيه العاملين الجدد، منع حالة الملل والإرهاق من الوظيفة، مكافأة الموظفين، تعزيز التطوير الوظيفي، وتعرض العاملين لبيئات عمل متنوعة". (Abdelwahed et al., 2019, p. 74)

يقدم لنا هذا التعريف أهم الفوائد التي يجلبها لنا التدوير الوظيفي لصالح العاملين، لكن لا بأس أن نعرض على المزيد فيما يلي:

1. يعمل على تخفيض شعور تفوق قسم عن الآخر، بما أن كل فرد ينتقل بين قسم وآخر.
2. يعمل على تطوير التعاون بين الأقسام الداخلية.

3. يقلل من الإحساس بالملل والرتابة.
4. يزرع أفكارا جديدةا نحو أقسام المنظمة المختلفة.
5. في ظل هذه الإستراتيجية، لا ينتهي الحال بالعامل في المركز ذاته بل تسنح له الفرصة للانتقال إلى أي موقع جديد.
6. سيتعلم المتدرب طبيعة وأهمية مبادئ الإدارة عبر نقلها المعرفة من وظيفة إلى أخرى.
7. كل قدرات ومهارات العامل سيتم تجربتها عبر مختلف الوظائف، حتى تضمن المنظمة توظيفه في المكان المناسب. (Kumar, 2011, p. 168)

### • الاتصال الداخلي:

يعتبر هذا النوع من الفروع الجديدة للاتصال في العلوم الإنسانية، وقد ظهر نتيجة الحاجة إلى وجود قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات، فهو: وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف. (عواج، 2020، ص. 60)

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الاتصال الداخلي يؤدي دورا إيجابيا في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية ومنه في تحسين أداء المؤسسة ككل. وذلك من خلال مساهمته في نشر المعلومات والآراء والتجارب وتبادلها والنقاش والحوار للوصول إلى حل للمشكلات. (محمدي وغراف، 2021، ص. 52)

ويسهم الاتصال الداخلي في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال:

- إدارة نظام للاقتراحات ونظم للشكاوى، حيث يتيحان للعاملين حرية التعبير عن آرائهم.
- اختيار الأفراد المناسبين للعمل، فكلما زاد التوافق بين الفرد والعمل كلما زادت مقدرتهم على تفهم مشكلات العمل والتعبير عنها، كلما زادت إمكانيات الاتصال.
- اختيار نوع المشرفين، الذين يسعون إلى تحسين عملية لاتصال والاستماع لعاملين.
- محاولة الكشف عن نواحي الضعف في الاتصالات، وتعويضها برسم سياسات التدريب للرؤساء والمرؤوسين.
- إجراء سلسلة من الأبحاث والدراسات عن حالة الأفراد المعنوية، وسلوكهم واتجاههم نحو المنظمة، الإدارة ورؤسائهم المباشرين.
- إصدار نشرات معلومات وتوزيعها على العاملين بالمنظمة بصفة دورية، الأمر الذي يؤدي إلى خلق وحدة متكاملة بين التنظيم وعماله. (محمدي وغراف، 2021، ص. 52-53)

• إستراتيجية التحفيز:

تعتبر واحدة من أهم استراتيجيات تحسين أداء العاملين، فهي الوسيلة التي تدفع وتحرك العاملين لأداء مهامهم، فالعامل الذي يدرك أن هناك مقابلا ماديا أو معنويا ينتظره عند إتمامه لوظيفته يزداد رضاه عن عمله، وتقديره للمشرف عليه وحبه لمؤسسته، والأهم من ذلك، تزداد إنتاجيته وفعاليتها، لذلك تولي المؤسسات أهمية كبيرة تجاه إثراء نظام الحوافز والحفاظ على استمراريته.

وتبرز أهمية الحوافز في تنمية أداء العاملين من خلال النقاط التالية:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد الشركة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت بمصالحه بمصالح المنظمة، كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد.
- تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطور. (توام وكلاخي، 2021، ص. 649)

كذلك يعمق شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء في نفوسهم الإحساس بالثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويقويهم لتحمل المسؤولية وتحفيزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية. (عدان، 2020، ص. 78)

ينضح لنا من خلال ما تقدم دور كل إستراتيجية في تنمية أداء العاملين وترقيته، ولا يمكن لأي منظمة الاستغناء عن أي من هذه البرامج إذا أرادت ضمان مستوى عال من الأداء لقواها العاملة، بل ويجب عليها أن تضيف إستراتيجية أخرى تستهدف العاملين وتوجهاتهم بشكل مباشر، وتساهم أكثر في معرفة مدى مواكبتهم لسياسة المنظمة والتطورات الحاصلة في الميدان، وهذه الإستراتيجية تتجسد في عملية تقييم الأداء الوظيفي.

**المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين.**

تعد القوى العاملة أهم عنصر في المؤسسات والمنظمات، ولا بد من الاعتناء بها وتطويرها لتتكيف مع التغيرات التنظيمية والتحديات البيئية المتواترة، ويبرز تقييم الأداء كألية لدراسة سلوك العاملين وتوجهاتهم ومدى انعكاسها على مستوى أدائهم وفعاليتهم. ويتميز تقييم الأداء بأنه عملية مستمرة لتحديد درجة التزام العاملين في وظائفهم، وكذا تحديد محاسنهم ومساوئهم، والعمل على تطوير قدراتهم وزيادة كفاءتهم. وعليه سنحاول في هذا

المبحث تقديم مفهوم لعملية تقييم الأداء، أهميتها وأهدافها، ثم أسس التقييم الفعال ومبادئه ومراحله، وأبرز الأساليب المتبعة في عملية التقييم.

## المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين، أهميته وأهدافه.

### 1. تعريف تقييم أداء العاملين.

يشار إليه أحيانا بمراجعة الأداء أو تقويم الأداء، وهو إجراء رسمي ينخرط فيه المدراء والعمال بشكل سنوي أو نصف سنوي، وهو وسيلة يستعملها المدراء لقياس الأداء الوظيفي لعامل ما وتحديد نقاط قوته وضعفه... كما أنها تستعمل أيضا في تحديد فرص النمو والمجالات التي يستلزم فيها مزيد من التدريب أو توجيه ودعم إضافيين. ( Lyster & Arthur, 2007, p. 17-18)

وفي تعريف آخر يقصد به: "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى". (القحطاني، 2015، ص. 162)

### 2. أهمية تقييم أداء العاملين.

تنطوي عملية تقييم أداء العاملين على أهمية كبيرة للفرد العامل وللمؤسسة محل العمل، ويظهر ذلك جليا من خلال النقاط التالية:

- رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة
- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجيته متدنية.
- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبناتج تقييم الموظفين. (الكرخي، 2014، ص. 128)

## 3. أهداف تقييم أداء العاملين.

تتميز أهداف عملية تقييم أداء العاملين وتتباين حسب النقاط الآتية:

1. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وبالتالي تحسين الأداء.
2. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
3. رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء.
4. إشعار الموظفين بالمسؤولية إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبذل والعطاء.
5. مساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه هذه القدرات والمهارات بشكل مثالي.
6. تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة. (قسوم، 2019، ص. 58)

## المطلب الثاني: أسس ومبادئ عملية تقييم الأداء، خطواتها وأساليبها.

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وحساسة، كونها ضرورية لأي مؤسسة لتقويم سلوك عاملها والوقوف على محاسنهم لتحفيزهم على بذل جهود أكبر، وعلى مساوئهم لتصحيحها وتشجيعهم على التعلم منها، إنها عملية تتطلب حرصاً وتفانياً كبيرين، ناهيك على متخصصين وموارد مادية فعالة. وقد حاولنا في هذا المطلب تعداد أبرز أسس ومبادئ التقييم الناجح، إضافة إلى تحديد خطواته وأشهر الأساليب المتبعة في التقييم.

## 1. أسس ومبادئ عملية تقييم أداء العاملين.

## أولاً: أسس التقييم الفعال.

تخضع عملية تقييم أداء العاملين إلى مجموعة من الأسس والشروط التي يمكن أن نحصرها فيما يلي:

1. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد، أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
2. يجب توضيح أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يوجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
3. توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين ومن ذلك نقل أداء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

4. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وضرورة إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية وتحقيق التنمية.
5. توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر. وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم.
6. المشاركة في عملية التقييم، ويتم ذلك من خلال اشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقييم وذلك بالطرق والأساليب المختلفة كما سيرد فيما بعد. (القحطاني، 2015، ص. 163)

### ثانيا: مبادئ عملية التقييم.

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة. من هذه المبادئ نذكر:

1. **مبدأ الوضوح Clarity:** بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.
2. **مبدأ الموضوعية Objectivity:** بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.
3. **مبدأ الشمول Comprehension:** بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.
4. **مبدأ التكامل Integration:** بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي: المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.
5. **مبدأ الاستمرارية Continuity:** بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط، فإثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول 3 شهور. وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيات المذكورة.
6. **مبدأ المشاركة Participation:** بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء. (أبو النصر، 2012، ص. 129-130)

### 2. خطوات تقييم أداء العاملين.

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

وتتمثل خطوات تقييم أداء العاملين فيما يلي:

أ. **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.

ب. **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضه يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.

ت. **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.

ث. **تحديد أساليب تقييم الأداء:** إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

ج. **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

ح. **التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عملية التقييم، حيث أنها عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه.

خ. **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة. (أبو حطب، 2009، ص. 19-20)

### 3. أساليب تقييم أداء العاملين.

تتعدد طرق تقييم أداء العاملين وتختلف من باحث إلى آخر، منها ما هو كلاسيكي، ومنها ما هو حديث فرضته التغيرات التنظيمية والعلمية المتسارعة. لكننا سنورد الطرق الأكثر شيوعاً في البحوث والدراسات الميدانية.

### أ. طريقة التوزيع الإجمالي:

تعتمد هذه الطريقة على منحنى (Curve) أو التوزيع الطبيعي، حيث يتم تصنيف العاملين إلى عدد من الفئات لمستوى الأداء مسبقاً، ويقوم الرئيس المباشر بتقييم العاملين وفقاً لهذا التوزيع أو المنحنى، وعادة ما يكون توزيع العاملين حسب الفئات التالية:

- 10% من ذوي معدلات الأداء المنخفض.
- 20% من ذوي معدلات الأداء الأقل من المتوسط.
- 40% من ذوي معدلات الأداء متوسطة.
- 20% من ذوي معدلات الأداء فوق المتوسط.
- 10% من ذوي معدلات الأداء المرتفع جداً (المتماز). (ساعاتي والعواسا، 2020، ص. 168)

### ب. طريقة الأحداث المهمة:

حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمتلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل. لذا فكل 6 أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشا أداء هذا الأخير باستخدام أحداث معينة كأمتلة.

ولهذا النظام مزايا متعددة، حيث يزودك بأمتلة للأداء الجيد والسيئ، والتي تشرح التقييم. ويحفزك على تقييم مرؤوسيك خلال السنة، فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة، كما أنه يقدم أمتلة ملموسة لما يمكن لمرؤوسيك عمله لتفادي عيوب الأداء. إلا أن هذا النظام قد لا يكون مجدياً في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور. (بن سمشة، 2019، ص. 74-75)

### ت. طريقة المقارنة الزوجية:

إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين، وتوضيح ذلك، يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د). وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، و (ج) أفضل من (د)، فنقارن بعد ذلك بين (أ) و (ج)، فمثلاً نجد (ج) أفضل من (أ)، ونقارن (ب) مع (د)، فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل: (ج) – (أ) – (ب) – (د). (أبو النصر، 2012، ص. 140)

### ث. طريقة قائمة المراجعة:

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف،

والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكبر، فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح. (الغزوي، 2020، ص. 371)

### ج. طريقة الإدارة بالأهداف:

ويتم من خلال تلك الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة. ويلى ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريقة ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس، مثل: هدف الجودة في المثال السابق يكون: تخفيض نسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25 % في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق. وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج وتقارن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفاً. (عبد الفتاح، 2012، ص. 25)

### ح. طريقة المقابلة:

قد تكون المقابلات إحدى أهم الأدوات في عملية تقييم الأداء، أكثر منها أسلوباً للتقييم، إلا أنها في الوقت نفسه يمكن اعتبارها إحدى الأساليب الأساسية لتقييم أداء العاملين في الحالات التالية:

- 1- حالة التظلم من التقييم، حيث تجرى مقابلة بين الفرد والرئيس المباشر، والرئيس الأعلى يتم خلالها مناقشة نتائج التقييم وأسباب الرفض، ومبررات كل من الفرد والرئيس المباشر.. ومن ثم إعادة التقييم.
- 2- حالة التقييم من خلال المقابلة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس.. والتي يطلب فيها من المرؤوس عرض ما قام بإنجازه خلال الفترة المحددة للتقييم مدعماً بالوثائق والأدلة، ويطلب فيها من الرئيس عرض تقييمه للإنجاز الذي قام به المرؤوس.. ثم تتم المناقشة بين الاثنين لكل الوقائع والأدلة الخاصة بالإنجاز، بحيث يتفقان على التقييم المناسب. (مصطفى، 2014، ص. 376-377)

ولكن على كل الأحوال، فإن المقابلات عامل مشترك أو أداة أساسية في عملية التقييم وفقاً لمدخل الإدارة بالأهداف، وأيضاً هي جوهر أسلوب المراجعة الميدانية للأداء، وكذلك هي جزء من عملية تقييم الأداء فيما يتعلق بالمناقشة التي يتم فيها إقرار التقييم بين الرئيس والمرؤوس (إذا كان النظام يسمح بذلك)، وأيضاً هي جزء من عملية الاتفاق على تحسين الأداء، بالنسبة للأفراد ذوي الأداء غير المرضي. (مصطفى، 2014، ص. 377)

### خ. طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين، ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم

العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء، ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالترتيب وكالتالي:

1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيد، 4- جيد جدا، 5- ممتاز

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم. (بن عواطة، 2014، ص. 12)

#### د. طريقة التغذية الراجعة:

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد من أكبر المنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم العامل من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم.

وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عملية تقييم للأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار. (محمود، 2019، ص. 85)

### المطلب الثالث: أداء العاملين في ظل جائحة فيروس كورونا.

#### 1. ماهية جائحة فيروس كورونا.

تمت الإشارة إلى فيروس كورونا منذ ظهوره في أواخر 2019 بعدة مصطلحات، وذلك حسب درجة تأثيره وانتشاره في العالم، إذ اعتبر في البداية كفاشية، ثم أشير له بأنه وباء، وأخيرا أصبح جائحة بعد انتشاره إلى العالم بأكمله، وتعرض إلى مفهوم هذه المصطلحات كما يلي:

- يعرف مصطلح الفاشية (Outbreak) بأنه: زيادة أعداد المصابين بمرض معين في منطقة جغرافية محددة أو مجتمع معين عن العدد المتوقع، وقد تصنف حالة مرضية واحدة فقط أو عدد قليل من الحالات "فاشية" في حال حدثت في مجتمع يتوقع غياب المرض فيه نهائيا، أو في مجتمع غاب عنه المرض مدة طويلة وقد تظهر الفاشية في عدة مجتمعات على نحو متزامن.
- أما الوباء (Epidemic) فهو زيادة مفاجئة وسريعة في عدد حالات المرض على نحو أعلى من المتوقع في مجتمع معين كما هو الحال مع الفاشية، لكنه يمتد على رقعة جغرافية أوسع.
- وأما الجائحة (Pandemic) فتحدث عندما ينتشر الوباء إلى عدة بلدان أو قارات وعادة ما يصاب عدد كبير من السكان. (ملاوي، 2020، ص. 7)

غالبا ما يستخدم المصطلحان "فيروس كورونا" و "كوفيد 19" للإشارة إلى نفس العدوى، إلا أن فيروسات كورونا هي في الواقع عائلة من الفيروسات، يسبب بعضها أمراضا للإنسان، في حين لا يتسبب البعض الآخر في ذلك، والفيروس الذي يثير قلقا بالغا في الوقت الحالي يسمى SARS-Cov-2، أو فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة نوع 2، ولا يجب الخلط بينه وبين فيروس مرض السارس الذي كان الجميع متخوفا منه عام 2003. إذ أن فيروس SARS-Cov-2 هو الذي يتسبب في مرض كوفيد 19. (معجم مصطلحات كوفيد 19، 2020، ص. 16)

ويشير المصطلح كوفيد 19 إلى "الاسم الذي أطلقته منظمة الصحة العالمية في 11 فبراير على المرض الذي يسببه فيروس كورونا، ويكون مصحوبا عادة بالحمى، والعياء، والسعال، إضافة إلى المشاكل التنفسية. وقد تكون بعض الحالات المصابة به شديدة تؤدي إلى الوفاة أحيانا. وقد تم إضافة الرقم 19 إشارة إلى العام 2019 الذي اكتشفت فيه أول حالة للفيروس. (معجم مصطلحات كوفيد 19، 2020، ص. 16)

## 2. انعكاسات جائحة فيروس كورونا على العاملين.

منذ ظهورها في أواخر 2019 أحدثت جائحة فيروس كورونا حالة من الخوف والقلق لدى البشرية، وأدخلت العالم في حالة طوارئ، وأثرت على مختلف نواحي الحياة، سواء على المستوى الاجتماعي، أو البيئي، أو الثقافي، أو الاقتصادي، أو الرياضي. وإلى غاية الآن، تم تسجيل ما يفوق 524 مليون إصابة بالفيروس، وأكثر من 6.2 مليون حالة وفاة حول العالم (Johns Hopkins University of Medicine, 2022). وقد حاولت الدول والحكومات التعامل مع هذا الوباء بشتى الطرق، من خلال احتوائه في بداية الأمر، عبر حث السكان على إتباع إرشادات الوقاية التي حددتها منظمة الصحة العالمية، إضافة إلى اعتماد سياسة الإغلاق العام، ولم يكن سوى حل مؤقت، إذ أدى هذا الإجراء إلى تدهور الأوضاع الاقتصادية نتيجة توقف المؤسسات والمنظمات الاقتصادية عن العمل، أو تراجع إنتاجيتها نتيجة تقلص حجم قواها البشرية العاملة، مما جعلها تعيد افتتاح مؤسساتها، الأمر الذي أعاد العالم إلى نقطة البداية. فيما بعد توصلت المخابر والمعامل الطبية حول العالم إلى وصفة خاصة للقاح مضاد للفيروس، وكان لقاح فايزر أول من حصل، في ديسمبر 2020، على إذن خاص للاستخدام الطارئ من إدارة الدواء والغذاء (FDA) (Solis-Moreira, 2021)، وتبعته عدة لقاحات مشابهة، ومنذ ذلك التاريخ، تلقى أكثر من 5.16 مليار شخص حول العالم جرعة من لقاح كوفيد 19، أي ما يقارب 67.3% من إجمالي سكان المعمورة (Holder, 2022)، وعلى الرغم من عجزها عن إيقاف حدة الانتشار والعدوى بين الأشخاص، إلا أنها خلقت نوعا من التكيف والتأقلم مع المرض، وتبقى محاولة القضاء عليه متوقعة على مزيد من إجراءات السلامة والوقاية ومدى تقيد الأفراد بها.

لقد كانت المنظمات والمؤسسات على خط المواجهة مع فيروس كورونا، مما جعل من مهمتها في البقاء والتوسع صعبة في ظل الظروف الخارجية غير المؤكدة التي يمكن أن تؤثر على رفاهية موظفيها، إذ يمكن لهذه الظروف أن تتسبب في ضغط يعيق أداء الموظفين، فهي لا تشتت انتباههم عن العمل فحسب، بل تهدد أيضا وجودهم في مكان العمل بالتسبب في

مشاكل صحية (Saleem et al., 2021). وحسب منظمة العمل الدولية (2020)، فإن إجراءات الإغلاق الشاملة أو الجزئية أثرت على 2.7 مليار موظف، أي حوالي 81 % من القدرة العملية العالمية، كما قدرت المنظمة 1.25 مليار موظف، أي حوالي 38 % من إجمالي العالمي، يواجهون خطر فقدان الوظيفة أو الاستبدال (Vu et al., 2021). هذا واضطر الكثير منهم لتعديل طريقة عملهم لتتم عن بعد (في المنزل)، بينما فقد العديد منهم وظائفهم نتيجة الوباء. وحتى في خضم هذه الأزمة، يرغب آخرون على العمل مما يزيد من متاعبهم العقلية والنفسية. وفوق كل تلك الظروف البيئية غير المساندة، يرغبون أيضا على تقديم أعلى درجات الأداء لتحقيق أهداف أو منجزات الشركة أو المنظمة (Ardi et al., 2021, p. 6). هذا وأشارت بعض الدراسات إلى تدهور أوضاع العمل مما عرض الموظفين إلى اختبار متاعب الصحة النفسية مثل القلق، الاكتئاب والتوتر... الذي يرتبط بالخوف من فقدان الوظيفة، وبالتالي فقدان الدخل، إضافة إلى العزلة الاجتماعية، الرسائل المتضاربة من السلطات، وحالة عدم التأكد المستمرة تم وصفها كإحدى العوامل الأساسية المساهمة في القلق النفسي والتي تؤثر سلبا على الصحة والرفاهية النفسية (Tusl et al., 2021).

مزيد من الانعكاسات خلفتها الجائحة على الحالة النفسية للأفراد وذلك بأن ساهمت في تخفيض مستوى أدائهم الوظيفي. في السياق الحالي لوباء كوفيد 19 أصبح الخوف من الإصابة بفيروس كورونا يشكل ضغطا على الموظفين، والذي يؤثر بلا شك على أدائهم، سواء كانوا يعملون من المنزل أو في مكان العمل، إضافة إلى عوامل الإجهاد المرتبطة بالعمل، مثل عدم اليقين الوظيفي وخطر البطالة، والتي ارتبطت ارتباطا مباشرا بمستوى الأداء المنخفض بشكل غير متوقع (Popa et al., 2022). عدم اليقين الوظيفي سالف الذكر قد يؤدي بدوره إلى زيادة عبئ الوظيفة وغموضها وتناقضها مما يؤدي إلى زيادة الضغط وانخفاض الأداء في المنظمات (Saleem et al., 2021).

كذلك تظهر عدة جوانب سلبية بخصوص إستراتيجية العمل عن بعد، مثل: الإجهاد المتزايد، عدم كفاية الموارد، غياب بيئة زملاء العمل، توقعات الأداء غير الواقعية، ضعف العلاقة بين المدير والموظف، وصعوبة بناء الثقة مع الزملاء، والتي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي... وفي دراسة أجريت على عينة من 256 موظفا (أغلبهم من مؤسسات بالولايات المتحدة)، توصلت إلى أن 4 من 10 عمال يشعرون بأن الوباء يقلل من التعاون متعدد الوظائف، 36 % منهم قلقون من تأثير العمل عن بعد على التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). على صعيد آخر، بعض الباحثين جادلوا بأنه مع الوضع الطارئ الذي فرضه كوفيد 19، عدة تأثيرات شعر بها الناس من ناحية العبء العقلي والمعنوي، بالأخص الموظفين الذين واجهوا صعوبة في ظروف بيئية كهذه. لقد أشعرتهم الأزمة بالقلق وعدم الراحة للعمل في خضمها، كما شعروا بعدم رضاهم من النتائج التي حصلوا عليها من عملهم (Ardi et al., 2021, p. 7).

ويمكننا أن نلخص مما سبق أبرز انعكاسات جائحة فيروس كورونا على العاملين في مختلف المشاعر والأعباء السلبية التي تراوهم نتيجة انعدام الأمن الوظيفي داخل بيئة العمل، وبسبب الخوف من الإصابة بالعدوى مما يجعل العامل يتغيب عن وظيفته بشكل متكرر، كما لا يمكننا أن ننكر بأن القيود الصحية التي تفرضها المؤسسات على عاملها من

شأنها تقويض حريتهم الشخصية وتحد من مستوى الاتصال التنظيمي والمؤسسي بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين فيما بينهم. هذه العوامل من شأنها التقليل من مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، والذي كما ذكرنا سابقاً تحده مجموعة من العوامل التي يستهدفها الوفاء بشكل مباشر، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض مستوى أداء العاملين، وبالتالي تقويض سيرورة المؤسسة، وفي أسوأ الأحوال، تهديد وجودها.

## خلاصة الفصل:

يعبر الأداء الوظيفي عن الجهود التي يبذلها العامل أو العاملون لإنجاز عمل معين، أو يمكن القول بأنه الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وتكمن أهميته في كونه أساس بقاء المنظمات وتفوقها، وكلما كان الأداء إيجابياً وأكثر فعالية ازدادت فرص نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها الفعلية، ويمتاز الأداء بمجموعة من الخصائص ويتكون من عدة عناصر، كما يتحدد من خلال مؤشرات تتلخص في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. ويتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل التي قسمها الباحثون إلى فنية، إنسانية وتنظيمية، بينما يصنف الباحثون الأداء إلى عدة أنواع، تتحدد من خلال معيارين، معيار المصدر ومعيار الشمولية. هذا ويواجه الأداء عدة معوقات تقوض استمراريته ونجاحه، ويقترح الدارسون مجموعة من الإستراتيجيات لتجاوز هذه المعوقات ومعالجتها، منها إستراتيجية التدريب، الرقابة، التدوير، الاتصال الداخلي والحوافز. ويعد تقييم أداء العاملين هدفاً أساسياً للمنظمات والمؤسسات، وذلك لاختبار قدرات كفاءاتها المعرفية والعملية، ومعرفة مدى توافقها مع متطلبات المؤسسة، وحتى تتم هذه العملية بشكل ناجح لا بد من تلبية مجموعة من الشروط والمبادئ، وكذا الاعتماد على الأساليب التي وضعها الباحثون والمتخصصون، مثل أسلوب التوزيع الإجباري، الأحداث المهمة، الإدارة بالأهداف، المقابلة والتغذية الراجعة.

الفصل الثالث  
الدراسة  
التطبيقاتية

**تمهيد:**

بعد التعرف على الإطار النظري لمتغيري الدراسة، سنحاول في هذا الفصل تطبيق المعارف والبيانات النظرية على أرض الواقع، للوصول إلى أجوبة لتساؤلات الدراسة، وقد تم اختيار المؤسسة المكتبية حمدان حجاجي بقلب ولاية عين الدفلى كمحل للدراسة والاختبار، وهي عبارة عن مكتبة للمطالعة العمومية، وسنتعرف عليها في باقي الصفحات.

وفي هذا الخصوص تصبح خطة هذا الفصل كالتالي:

- **المبحث الأول:** التعريف بمكان الدراسة.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة.

حتى نشرع في دراستنا التطبيقية ونحاول توظيف معارفنا النظرية في سبيل اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه، تم اختيار المؤسسة المعلوماتية المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "حمدان حجاجي" ببلدية عين الدفلى، التي اخترناها من منطلق ارتباط تخصصنا بها، ولأنها تحتوي على ثروة بشرية قابلة للدراسة كعينة للبحث، وسنحاول قبل البدء في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، التعريف بالمؤسسة محل البحث، من خلال تقديم نبذة عنها، عن هيكلها التنظيمي وإمكانياتها البشرية، وعن أبرز خدماتها.

### المطلب الأول: نبذة عن مكتبة المطالعة العمومية "حمدان حجاجي" بولاية عين الدفلى.

تم إنشاء المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بمركز ولاية عين الدفلى طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-346 المؤرخ في 3 ذي القعدة عام 1430 هـ الموافق 22 أكتوبر سنة 2009 م، المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 هـ الموافق 26 يوليو سنة 2008 م، المتضمن إنشاء مكاتب المطالعة العمومية، والذي ورد في مادته الأولى (2009) ما يلي: "تتم المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 هـ الموافق 26 يوليو سنة 2008 م، والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي: المادة الأولى، طبقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 07-275 المؤرخ في 6 رمضان عام 1428 هـ الموافق 18 سبتمبر 2007 والمذكور أعلاه، تنشأ مكاتب المطالعة العمومية بمراكز الولايات الآتية: تيبازة والمسيلة وسيدي بلعباس وعين الدفلى والأغواط والشلف وأم البواقي".

تعتبر المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بعين الدفلى مؤسسة ثقافية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتقع تحت وصاية وزارة الثقافة، وقد تم تزويدها بكافة مصادر المعلومات الضرورية لإعانة سكان المنطقة والوافدين من خارجها على الوصول الدائم والمجاني للمعلومات والمعارف التي من شأنها تثقيفهم وتوعيتهم ومساعدتهم في حياتهم الدراسية ودراساتهم البحثية. تتربع على مساحة قدرها 1789 م<sup>2</sup>، وهي مفتوحة على مدار 10 ساعات، بدء من الثامنة صباحا إلى غاية السادسة مساء، وعلى مدار ستة أيام عدا الجمعة. وتقع بالضبط في نهج 19 مارس بالحي الإداري في قلب مدينة عين الدفلى، وهو ما يمنحها موقعا استراتيجيا مميزا، يضمن وصول أكبر عدد من المستفيدين إليها.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإمكانيات البشرية للمكتبة.

#### 1. الهيكل التنظيمي للمكتبة:

تحتوي المكتبة العمومية بعين الدفلى على عدة أقسام ومصالح تعكس مدى أهميتها كمؤسسة ذات طابع تنظيمي وإداري محوري، وتتمثل مصالح وأقسام المكتبة فيما يلي:

- المدير.

- مصلحة الإدارة والوسائل.
- فرع الميزانية والمحاسبة.
- فرع الوسائل العامة.
- قسم مصلحة الرصيد الوثائقي وتثمينه.
- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة الإعلام الآلي البصري.
- مصلحة معالجة الرصيد.
- قسم خدمة المستخدمين.
- مصلحة التنشيط، التبادلات والأنشطة الثقافية.
- مصلحة تسيير الرصيد وتوجيه القراء.

## 2. الإمكانيات البشرية للمكتبة.

تملك المكتبة رصيذا بشريا يقدر بـ 31 موظفا، موزعين على مختلف المصالح والأقسام، والجدول التالي يوضح توزيع موظفي المكتبة حسب رتبهم ومصالحهم:

العدد	الرتبة	الموظفون
10	السكرتارية	الأممارة
02	متصرف إداري، ملحق رئيسي بالإدارة	مكتب المستخدمين
01	متصرف إداري رئيسي	مكتب الوسائل العامة
01	متصرف إداري	
01	ملحق رئيس للإدارة	
01	محاسب إداري رئيسي	مكتب الميزانية والمحاسبة
01	محاسب إداري	
01	ملحق رئيسي للإدارة	
02	مساعد تقني في المكتبات والتوثيق	قاعة المطالعة رقم 01
01	مكتبي وثنائقي أمين المحفوظات	قاعة مخزن الكتب
01	أرشيفي وثنائقي أمين المحفوظات	
03	مساعد مكتبي أمين المحفوظات	
01	مساعد مكتبي أمين المحفوظات	
03	حارس	الحارس
02	سائق	سائق من المستوى الثاني

جدول رقم (3) الإمكانيات البشرية للمكتبة (من إعداد الطالبين)

## المطلب الثالث: خدمات المكتبة.

تقدم المكتبة عدة خدمات مرجعية مباشرة للمستفيدين، نذكر منها:

1. خدمة الإعارة: وذلك من خلال بنك الإعارة المتواجد بقاعة المطالعة رقم (1)، أين يوفر عاملان الخدمة، عبر استخدام النظام المتكامل لتسيير المكتبات PMB، الذي انتقلت إليه المكتبة حديثا.

2. **خدمة المطالعة:** إذ تسمح المكتبة للرواد من كافة المستويات بالاطلاع على الكتب والمصادر في قاعتين مختلفتين تتوفر بهما كافة شروط الراحة والهدوء.
3. **خدمة البحث الببليوغرافي:** وذلك بوضع حاسوبين متصلين بقاعدة بيانات المكتبة من أجل المستفيدين للبحث عن عناوينهم المفضلة.
4. **خدمة الإرشاد والتوجيه:** تهدف هذه الخدمة لخلق علاقة جيدة بالمستفيدين من خلال مساعدتهم على استخدام وسائل المكتبة والإجابة على استفساراتهم.
5. **خدمة الإنترنت:** خدمة مجانية لكن محدودة الزمن، وتتوفر لما هم فوق 15 سنة، أما أدنى من ذلك فيسمح لهم بالدخول مرفقين بتصريح أبوي.
6. **خدمات خاصة بالأطفال:** تتضمن ورشات للمطالعة، الرسم، والألعاب الفكرية، إضافة لمساعدتهم في اختيار الكتب التي يريدونها ومنحهم جوا مليئا بالحيوية والشغف للتعلم والتثقف.
7. **النشاطات الدورية:** تنظم المكتبة باستمرار نشاطات تربوية وثقافية وعلمية لفائدة المستفيدين، بهدف تعزيز ثقافتهم ومعارفهم، وتبائن نوعية هذه النشاطات بين المحاضرات العلمية والدينية، نشاطات الأطفال، برمجة رحلات تثقيفية إلى مكتبات مماثلة، أو إقامة معارض خاصة بالكتاب.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

تعتبر هذه الخطوة ضرورية للدراسة قبل البدء في تطبيق الجانب الميداني، وهذا بعد تحديد مجتمع البحث الذي يتلاءم وموضوع الدراسة ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي.

ويتضمن هذا المبحث عرضا موجزا حول العمليات التي اتبعت من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وذلك بوصف منهج الدراسة، تحديد أدواتها ومجتمعها وعينتها، تعداد مصادر جمع البيانات والمعلومات المعتمدة، وأخيرا قياس درجة ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS (نسخة 26).

### المطلب الأول: منهج الدراسة، حدودها، أدواتها، مجتمعها وعينتها.

#### 1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين منهجي الوصف والتحليل، ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة (سلاطنية والجيلاني، 2012، ص. 133). أما المنهج التحليلي فقد تم تعريفه على أساس أسلوب من أساليب البحث العلمي التي تهدف إلى الوصف الموضوعي والمنظم والكمي للمضمون الظاهر من مواد الاتصال (درويش، 2018، ص. 172). بينما

يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "يقوم على جمع المعلومات والبيانات، وتصنيفها، وتبويبها، وتحليلها، من أجل معرفة تأثير العوامل المفترضة على أحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج، والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل (الجرف، 2018، ص. 20).

ملائمة هذا المنهج وخصائصه لطبيعة موضوع الدراسة ساهم في توجيهنا إليه، وذلك لأن غرض الدراسة هو وصف وكشف مستوى الرضا والأداء الوظيفيين في ظل جائحة كورونا، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وفق منظور عينة البحث المختارة، إضافة إلى تحليل محتوى ومضمون بيانات أداة القياس المعتمدة (الاستبيان) للوصول إلى نتائج وتفسير لفرضيات وتسؤلات الدراسة.

## 2. حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

### • الحدود المكانية:

يتمثل في المكان محل الدراسة، وهو المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "حمدان حجاجي" بولاية عين الدفلى، الواقعة بمركز المدينة.

### • الحدود الزمانية:

يتمثل في المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة، بدء من مرحلة اختيار الموضوع ثم جمع المعلومات المتعلقة به، وصولاً إلى توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، فتفريغ البيانات وتحليلها واستنباط نتائجها، وهي مدة خمس أشهر، من أواخر شهر يناير/كانون الثاني 2022 إلى بدايات شهر يونيو/حزيران 2022.

### • الحدود البشرية:

تتمثل في العينة التي تم اختيارها من المجال الجغرافي لدراسة استجاباتها تجاه مشكلة البحث، وهي ممثلة في العاملين بمكتبة المطالعة العمومية "حمدان حجاجي" ببلدية عين الدفلى.

## 3. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية، ولغرض اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة (الرضا الوظيفي وأداء العاملين) تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لقياس أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، وقد تم الاستعانة في عملية صياغتها على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا والأداء الوظيفيين من الدراسات السابقة، وفي النهاية جاء الاستبيان مقسماً إلى قسمين كالآتي:

- **القسم الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية بالمبحوثين وهي: الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

- **القسم الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة، ويشمل 52 عبارة موزعة على محورين رئيسيين وهما:

أ. المحور الأول: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى في ظل جائحة كورونا، ويضم 26 عبارة.

ب. المحور الثاني: مستوى أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى في ظل جائحة كورونا، ويشمل 26 عبارة.

ولقياس إجابات المبحوثين على عبارات القسم الثاني من الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، كما هو مبين في الجدول التالي:

الاستجابة الدرجة	أوافق بشدة 5	أوافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1
---------------------	-----------------	------------	------------	---------------	--------------------

جدول رقم (4) درجات مقياس ليكرت الخماسي (من إعداد الطالبين)

#### 4. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القوى البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة (المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بعين الدفلى) والبالغ عددهم (31) فردا، وقد تم استهداف المجتمع بأكمله وتوزيع (30) استمارة على (30) مفردة، وهذا لغياب فرد واحد عن العمل، وبعد استرجاع كل الاستمارات الموزعة تقرر استبعاد استمارتين بعدما لاحظنا غيابا تاما في مصداقيتها وموضوعيتها، ليصبح مجتمع الدراسة النهائي (28) مفردة، أي ما نسبته (90.32%) وهي نسبة ممتازة ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات العائدة	الاستمارات المستبعدة	العينة النهائية
31	30	30	2	28
100 %	% 96.77	% 96.77	% 6.45	% 90.32

جدول رقم (5) توزيع مجتمع الدراسة (من إعداد الطالبين)

**المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب تحليلها.**

#### 1. أدوات جمع البيانات:

تنقسم أدوات جمع البيانات إلى قسمين وهما:

أ. **الأدوات الأولية:** تتمثل في أداة الدراسة المعتمدة وهي الاستبيان، وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة حول الرضا والأداء الوظيفيين.

ب. **الأدوات الثانوية:** تمثلت في المراجع والأدبيات بمختلف أنواعها، الكتب، الرسائل الجامعية، التقارير، المقالات، وغيرها من مصادر المعرفة التي تناولت متغيرات موضوع البحث، والتي تم الاطلاع عليها لإثراء الفصل النظري من الدراسة، ولتكوين خلفية معرفية حول تصميم الإطار التطبيقي للدراسة.

## 2. الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية SPSS V 26 والذي أجرينا من خلاله العمليات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية وذلك بغرض وصف عينة الدراسة وخصائصها ونتائجها، وكذا ترجمة هذه النتائج إلى أعمدة بيانية.
- معامل ألفا كرونباخ وذلك لغرض قياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة المستخدمة.
- معامل الارتباط بيرسون وذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرين (الرضا والأداء الوظيفيين).
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.

### المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها.

#### 1. ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات المقياس على أنه في حالة إعادة تطبيقه في ظروف مماثلة على نفس أفراد العينة فإننا سوف نحصل على نفس النتائج (ونوغي، 2015، ص. 116).

لحساب معدل ثبات الدراسة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach والذي يعرف بمعامل الاتساق الداخلي، والغرض منه قياس درجة التوافق بين المحاور أو البنود التي تتكون منها أداة الدراسة. يتراوح معدله بين 0 إلى 1، المعدلات المقبولة لألفا كرونباخ تتراوح بين (0.70) و (0.95). قيمة الألفا الأعلى من (0.9) تعتبر عالية جداً، أعلى من (0.8) توصف بالجيده، فيما تعتبر قيمتها الأكبر من (0.7) مقبولة، بينما يحكم على الأقل من ذلك بالمشكوك فيها، وترفض تماماً تلك التي تقل عن (0.5) (Ngulube, 2021). لكن بعض الباحثين يوصون بأن يكون معامل كرونباخ مساوياً أو أكثر من (0.60) كحد أدنى حتى تكون القيمة كافية لأغراض البحث، بينما يرى كرونباخ أن الحد الأدنى هو (0.50) كقيمة مقبولة (ونوغي، 2015، ص. 117).

وبملاحظة نتائج الجدول رقم (6)، نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرين (الرضا الوظيفي وأداء العاملين) كانت مقبولة إذ تراوحت بين (0.60-0.77)، بينما نلاحظ ارتفاعاً في قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة إلى حوالي (0.73)، وهذا يثبت صحة أداة الدراسة وثباتها، وكذلك صلاحيتها لأغراض البحث العلمي وجمع البيانات التي صممت لأجلها.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	26	0.60
أداء العاملين	26	0.77
معدل الثبات الكلي لأداة الدراسة	52	0.73

جدول رقم (6) معامل الاتساق الداخلي (الثبات) لأداة الدراسة (من إعداد الطالبين)

## 2. صدق أداة الدراسة:

يهدف قياس صدق أداة الدراسة إلى التأكد من قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صمم من أجل دراستها، وحتى نتحقق من صدق الاستبيان نتبع الخطوتين الآتيتين:

أ. **الصدق الظاهري للأداة:** في هذه الخطوة نتحقق من صدق محتوى الاستبيان عبر عرضه على الدكتور المشرف لمراجعته وتقييم عباراته وترتيبها في المحاور والأبعاد المميزة للاستبيان، ويمكن الاستزادة أكثر في هذا الخصوص بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمختصين في الميدان الذي تستهدفه الدراسة وأدائها، ثم إجراء تعديلات وإعادة هيكلة وصياغة لمحاور الأداة في ضوء قرارات المحكمين ومقترحاتهم.

ب. **معامل صدق المحك:** يتم حساب معامل صدق محك أداة الدراسة من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ الذي تم حسابه من قبل كما يظهر في الجدول رقم (7)، حيث نلاحظ بعد استخراج الجذر التربيعي لمعامل الثبات الكلي (0.73) حصلنا على معامل صدق في حدود (0.85) وهو معدل جيد ومقبول لأغراض البحث العلمي، كذلك لاحظنا ارتفاعا في معامل صدق المحك لمحوري الاستبيان، إذ بلغت قيمة الصدق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي (0.77)، بينما قاربت قيمته (0.87) بالنسبة لمحور أداء العاملين، وهي بدورها نسب من مقبولة إلى جيدة حسب الأوساط الأكاديمية.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	قيمة معامل صدق المحك
الرضا الوظيفي	26	0.60	0.77
أداء العاملين	26	0.77	0.87
معدل الثبات الكلي لأداة الدراسة	52	0.73	0.85

جدول رقم (7) معامل صدق المحك لأداة الدراسة (من إعداد الطالبين)

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

يحتوي هذا المبحث على عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار لفرضياتها، وللوصول إلى تلك النتائج قمنا بالاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مخرجات الاستبيان وتحليلها، إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية.

**المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات.**

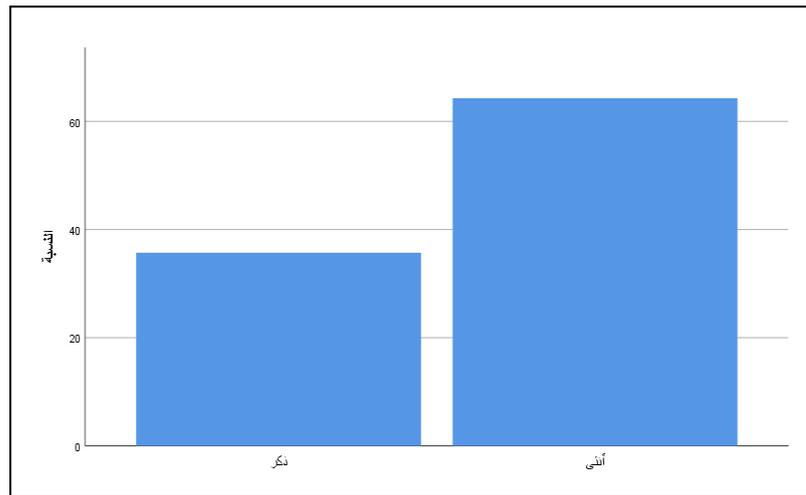
### 1. خصائص مبحوثي الدراسة:

سيتم فيما يلي دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

**1.1. الجنس:** يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	35.7 %
أنثى	18	64.3 %
المجموع	28	100 %

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (من إعداد الطالبين)



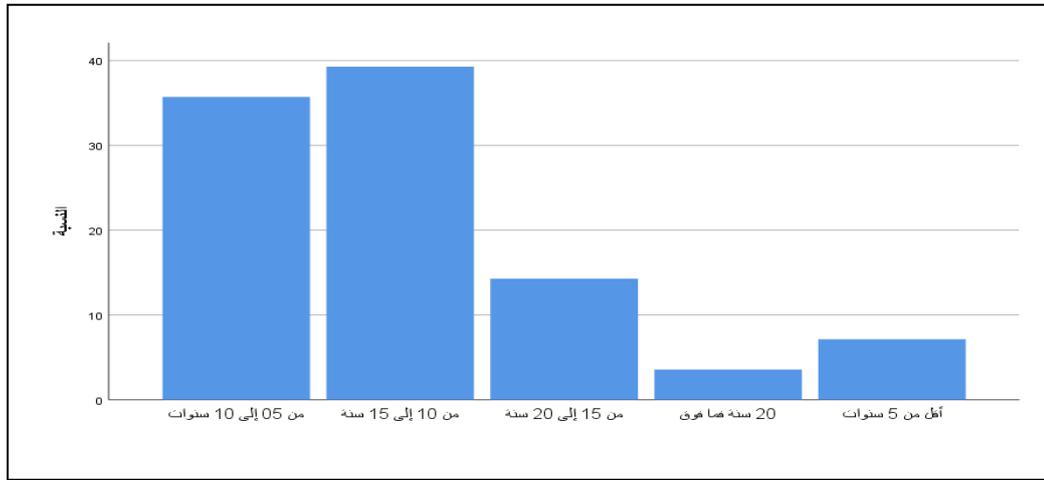
**شكل رقم (4) نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس (من إعداد الطالبين)**

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة كانوا إناث بمعدل تكرار (18) مفردة وبنسبة (64.3 %) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الذكور (10) أفراد، أي ما نسبته (35.7 %)، ويمكن تبرير ارتفاع عدد الإناث في المؤسسة محل الدراسة على عدد الذكور بتوجههن أكثر نحو هذا التخصص العلمي من الرجال، وقد أثبتت دراسة لنبيلة براهيم (2011) جلب تخصص علم المكتبات والمعلومات لعدد كبير من الإناث، هذا يرجع لميل الرجل أكثر نحو المهن الإنتاجية والصناعية بدل الاجتماعية، لأنها تتطلب قوة بدنية، عكس مهنة المكتبي التي تركز على العلاقات الإنسانية أين توظف المرأة صبرها للتعامل مع تحديات المهنة، كما يمكن أن نضيف عوامل أخرى لعزوف الرجال عن هذا التخصص مثل: الخدمة الوطنية، الرغبة في الربح السريع لتحقيق مستوى معيشي كاف لتأسيس أسرة... إلخ.

**2.1. الخبرة المهنية:** يتوزع أفراد العينة حسب معدل سنوات الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
7.1 %	2	أقل من 5 سنوات
35.7 %	10	من 5 إلى 10 سنوات
39.3 %	11	من 10 إلى 15 سنة
14.3 %	4	من 15 إلى 20 سنة
3.6 %	1	أكثر من 20 سنة
100 %	28	المجموع

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية (من إعداد الطالبين)



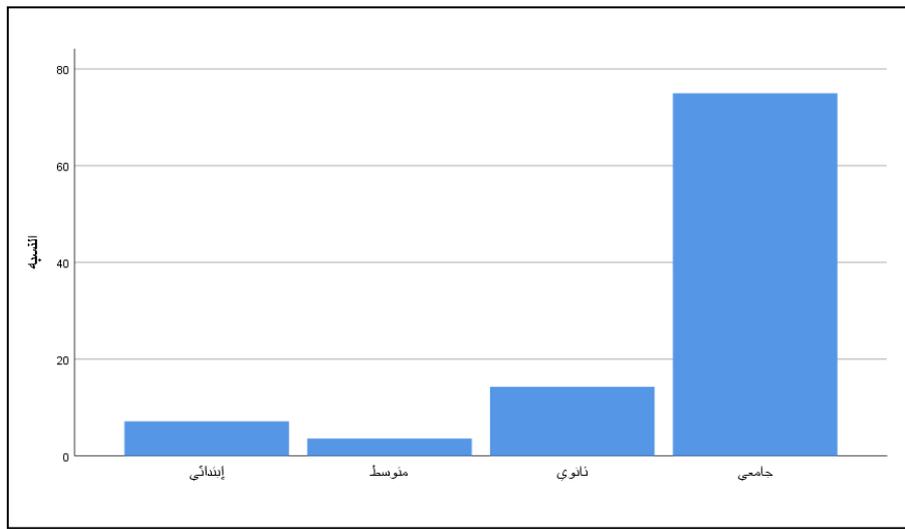
شكل رقم (5) نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية (من إعداد الطالبين)

يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن نسبة العاملين ذوي الخبرة المهنية بين 10 إلى 15 سنة بالمكتبة كانت الأكثر حضوراً بـ (39.3 %) وبمعدل (11) مفردة، ولا يقل عنها معدل العاملين ذوي الخبرة المهنية بين 5 إلى 10 سنوات سوى بمفردة واحدة، إذ بلغت (10) عاملين وبنسبة (35.7 %)، فيما بلغت نسبة العاملين ذوي الخبرة المهنية بين 15 إلى 20 سنة (14.3 %) وبمعدل (4) أفراد، وبينما وصلت نسبة العاملين ذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات إلى حدود (7.1 %)، أي بمعدل عاملين، وأخيراً أجاب عامل واحد فقط على خيار 20 سنة خبرة فما فوق، أي بنسبة (3.6 %)، ويمكن القول بأن النسب العليا تركزت بين الفترة من 05 إلى 20 سنة، وهذا يرجع إلى حاجة هذا النوع من المكتبات، الموجهة للعامة، إلى عاملين ذوي مهارة وخبرة مهنية طويلة الأمد للتعامل مع المعدات والوسائل التقنية الحديثة التي تزخر بها المؤسسة.

**3.1. المستوى التعليمي:** يتوزع أفراد العينة حسب معدل مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.1 %	2	ابتدائي
3.6 %	1	متوسط
14.3 %	4	ثانوي
75 %	21	جامعي
100 %	28	المجموع

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (من إعداد الطالبين)



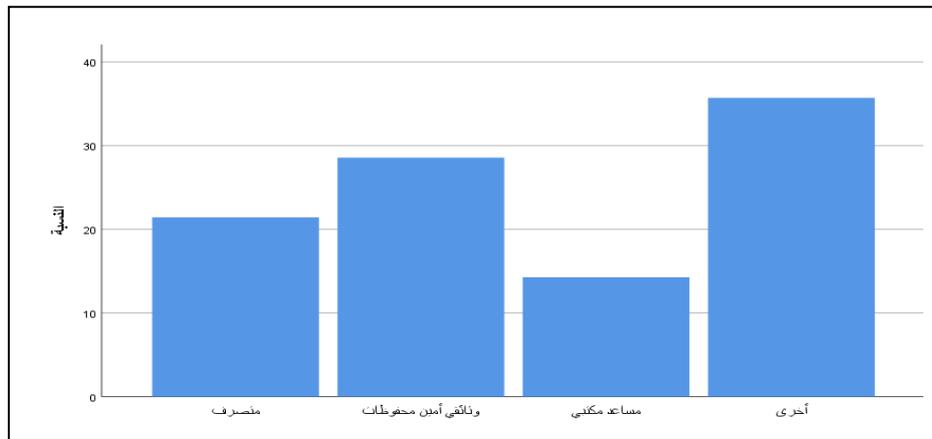
شكل رقم (6) نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي (من إعداد الطالبين)

من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الغالبية العظمى من العاملين بمكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى من حاملي الشهادات الجامعية، والبالغ عددهم 21 عاملاً من إجمالي عينة البحث، أي بنسبة (75 %)، فيما بلغ عدد العاملين ذوي المستوى التعليمي الثانوي (4) عمال بنسبة (14.3 %)، بينما يتبقى لنا عاملان مستواهما التعليمي ابتدائي، بنسبة (7.1 %)، وعامل واحد مستواه الدراسي متوسط، بنسبة (3.1 %)، وهي نسب طبيعية فهذا النوع من المؤسسات يتطلب عاملين من حاملي الشهادات العليا والمتخصصين في المجال، بينما تتطلب بعض المناصب عاملين ذوي مستوى تعليمي ثانوي مثل عون قاعة الانترنت، بينما لا تتطلب بعض المهام التنفيذية كالحراسة والسياسة والنظافة عمال ذوي مستويات تعليمية أعلى.

**4.1. المسمى الوظيفي:** يتوزع أفراد العينة حسب معدل مسمى وظيفتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
21.4 %	6	متصرف
28.6 %	8	وثائقي أمين محفوظات
14.3 %	4	مساعد مكتبي
35.7 %	10	أخرى
100 %	28	المجموع

جدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي (من إعداد الطالبين)



شكل رقم (7) نسبة مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي (من إعداد الطالبين)

تظهر نتائج الجدول والشكل أعلاه ارتفاعاً في معدل تكرار الوظائف الأخرى، بمعدل (10) مفردات، وبنسبة (35.7%)، وقد ذكر المبحوثون جملة الوظائف التالية: عامل مهني (3)، مستشار ثقافي (1)، مساعد مهندس (1)، ملحق الإعلام الآلي (1)، السكرتارية (1)، محاسب (1)، إضافة إلى استمارتين (2) لم يتم الإفصاح فيهما عن المسمى الوظيفي. بينما استقر معدل تكرار الوثائقيين أمناء المحفوظات بين عينة الدراسة عند معدل (8) أفراد، أي بنسبة (28.6%)، ثم يليه معدل المتصرفين وعددهم (6) أفراد، بنسبة (21.4%)، وأخيراً مساعدي المكتبيين بمعدل تكرار (4) أشخاص وبنسبة قاربت (14.3%)، وهي نسب طبيعية لمؤسسة كبيرة، تحتاج إلى مناصب متنوعة لتؤدي رسالتها إلى المجتمع.

## 2. التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان:

انطلاقاً من أهداف الدراسة في معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى في ظل جائحة كورونا، سنتعرض في هذا الجزء لتحليل بيانات ومعطيات الاستبيان الموزع على عينة الدراسة إحصائياً، وسنركز على إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة، معتمدين على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المبحوثين على عبارات الاستبيان، ولتحديد الفئة التي يصنف ضمنها المتوسط الحسابي وفقا لمقاييس ليكرت الخماسي تم اعتماد العملية الحسابية التالية:

المدى: 4=1-5، عدد الفئات: 5، بقسمة المدى على عدد الفئات نجد:  $0.80=4/5$ ، نضيف طول الفئة للحد الأدنى للمقاس فتكون الفئة الأولى (1-1.80) وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة إلى الحد الأدنى للفئة، وفي الجدول التالي تفاصيل أوزان عبارات المقياس، وقيم المتوسط الحسابي لكل عبارة ودرجة تأثيرها:

الأوزان	خيارات الإجابة	قيمة المتوسط الحسابي المقترحة	درجة التأثير
05	أوافق بشدة / جيد جدا*	05.0 – 4.21	مرتفعة جدا
04	أوافق / جيد	4.20 – 3.41	مرتفعة
03	محايد / مقبول	3.40 – 2.61	متوسطة
02	لا أوافق / ضعيف	2.60 – 1.81	منخفضة
01	لا أوافق بشدة / ضعيف جدا	1.80 – 01.0	منخفضة جدا

جدول رقم (12) قيم المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي (من إعداد الطالبين)

\*تم استعمال هذه الخيارات للعبارة رقم 26 من المحور الثاني للاستبيان

وننوه إلى أن معرفة مدى تجانس أو تباعد إجابات المبحوثين يتم بقسمة قيمة الانحراف المعياري للعبارة المطلوبة على قيمة متوسطها الحسابي، إذا كان الناتج أقل من 0.3 فمعناه أن الإجابات متجانسة ومتوافقة، بينما إذا تجاوز الناتج القيمة 0.3 فمعناه أن الإجابات متباعدة ومشتتة.

## 1.2. الرضا الوظيفي:

يتكون هذا المحور من 26 عبارة، وفي الجدول التالي تفاصيل استجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات هذا المحور:

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	راض عن عملك في المجل	2	7.1 %	2	7.1 %	18	3.71	1.04	مرتفعة
02	ستغير عملك إذا سنحت لك الفرصة	1	3.6 %	10	35.7 %	8	3.21	1.22	متوسطة
03	العمل الذي تشغله يتناسب وقدراتك ومؤهلاتك	2	7.1 %	4	14.3 %	15	3.60	1.16	مرتفعة

متوسطة	1.04	3.28	7.1 %	2	46.4 %	13	17.9 %	5	25 %	7	3.6 %	1	العلمية تعاني من القلق والتوتر في عملك في المجمل	04
مرتفعة	1.12	3.67	25 %	7	42.9 %	12	7.1 %	2	25 %	7	/	/	عرضتك الجائحة لضغوط نفسية	05
متوسطة	1.17	2.96	10.7 %	3	25 %	7	21.4 %	6	35.7 %	10	7.1 %	2	جعلتك هذه الضغوط تتغيب بشكل دوري عن عملك	06
متوسطة	1.27	2.82	7.1 %	2	28.6 %	8	25 %	7	17.9 %	5	21.4 %	6	يتوافق أجرك مع تطلعاتك ومستوى معيشتك	07
متوسطة	1.11	3.07	14.3 %	4	21.4 %	6	21.4 %	6	42.9 %	12	/	/	عرضتك الجائحة لأزمة اقتصادية	08
متوسطة	1.05	2.67	3.6 %	1	21.4 %	6	25 %	7	39.3 %	11	10.7 %	3	يتوافق أجرك مع حجم مهامك	09
مرتفعة	0.79	3.42	3.6 %	1	50 %	14	32.1 %	9	14.3 %	4	/	/	يؤثر عليك غياب زملائك	10
متوسطة	1.18	3.00	7.1 %	2	32.1 %	9	28.6 %	8	17.9 %	5	14.3 %	4	هناك عدالة في آليات الترقي في مؤسستك	11
متوسطة	1.15	2.82	3.6 %	1	32.1 %	9	21.4 %	6	28.6 %	8	14.3 %	4	هناك عدالة في توزيع المهام في مؤسستك	12
متوسطة	1.20	3.25	21.4 %	6	17.9 %	5	28.6 %	8	28.6 %	8	3.6 %	1	تواجهك ضغوط إدارية في عملك	13
متوسطة	1.12	3.35	10.7 %	3	42.9 %	12	28.6 %	8	7.1 %	2	10.7 %	3	مديرك عادل في تعامله	14

مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	متوسطة												
مرتفعة	0.90	4.00	32.1 %	9	42.9 %	12	17.9 %	5	7.1 %	2	/	/	معك علاقةك جيدة بزملائك	15			
متوسطة	0.95	3.35	14.3 %	4	25 %	7	42.9 %	12	17.9 %	5	/	/	تعقد أنك تنال التقدير الذي تستحقه	16			
متوسطة	0.98	3.00	7.1 %	2	14.3 %	4	60.7 %	17	7.1 %	2	10.7 %	3	تقبل الإدارة أفكارك ومقترحاتك	17			
مرتفعة	0.83	3.53	7.1 %	2	50 %	14	35.7 %	10	3.6 %	1	3.6 %	1	راض عن مستوى التواصل بينك وبين الإدارة خلال الجائحة	18			
مرتفعة	0.86	3.64	14.3 %	4	64.4 %	13	28.6 %	8	10.7 %	3	/	/	راض عن مستوى التواصل بينك وزملائك خلال الجائحة	19			
متوسطة	1.07	3.25	3.6 %	1	50 %	14	25 %	7	10.7 %	3	10.7 %	3	راض عما توفره لك الإدارة من إمكانيات مادية	20			
مرتفعة	0.95	3.64	17.9 %	5	39.3 %	11	35.7 %	10	3.6 %	1	3.6 %	1	بيئة عملك آمنة في المجمل (توفر عوامل النظافة والراحة)	21			
مرتفعة	1.03	3.50	14.3 %	4	42.9 %	12	25 %	7	14.3 %	4	3.6 %	1	بيئة عملك آمنة في ظل الجائحة	22			
مرتفعة	0.92	3.75	17.9 %	5	53.6 %	15	14.3 %	4	14.3 %	4	/	/	راض عن البروتوكول الصحي الذي فرضته الإدارة خلال الجائحة	23			

مرتفعة	0.94	3.67	14.3 %	4	53.6 %	15	21.4 %	6	7.1 %	2	3.6 %	1	راض عن علاقتك مع المستفيدين والرواد	24
مرتفعة	1.06	3.60	14.3 %	4	53.6 %	15	17.9 %	5	7.1 %	2	7.1 %	2	يتقيد المستفيدون والرواد بالبروتوكول الصحي	25
مرتفعة	0.96	3.75	17.9 %	5	53.6 %	15	17.9 %	5	7.1 %	2	3.6 %	1	راض عن أدائك خلال الجائحة	26
متوسطة	1.04	3.36	المتوسط والانحراف الكليين للبعد											

جدول رقم (13) استجابات المبحوثين بخصوص محور الرضا الوظيفي (من إعداد الطالبين)

من خلال معطيات الجدول السابق يتضح لنا أن إجابات المبحوثين بخصوص محور الرضا الوظيفي تراوحت غالبيتها بين الموافقة والحياد، وذلك بمتوسط قدره (3.36) أي مستوى أهمية متوسطة، وبمستوى من الانحراف المعياري قدر بـ (1.04) بمعنى أن العينة متشعبة وغير متجانسة في هذا المحور.

كذلك لاحظنا انحصار قيمة المتوسط الحسابي للعبارات بين (2.67) و (4.00)، وفيما يلي تحليل لنتيجة كل عبارة:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) يساوي (3.71) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (1.04) مما يدل على توافق مقبول من قبل المبحوثين مع هذه العبارة، وهذا يؤكد رضاهم على عملهم في المجلد وخلال فترة الجائحة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) يساوي (3.21) مع مستوى أهمية متوسطة، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.22) مما يدل على تشتت إجابات المبحوثين وتباعدها، وهذا راجع إلى التفاوت في المواقف الشخصية للمبحوثين تجاه عملهم الحالي.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي (3.60) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (1.16) مما يدل على موافقة أغلب المبحوثين على هذا البند، وهذا تفسره سياسة المكتبة في توظيف طالبي الشغل الذين تتوافق قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية مع طبيعة العمل دون غيرهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي (3.28) مع مستوى أهمية متوسطة، فيما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ (1.04) مما يدل على تشتت المبحوثين بين استجابات المقياس، وهذا راجع لاختلاف مواقف كل فرد تجاه عمله وضغوطه.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) يساوي (3.67) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (1.12) مما يدل على موافقة الكثير من أفراد العينة على هذا البند من المحور، وهذا طبيعي نظرا للضغوط النفسية التي خلفتها الجائحة على العاملين في مختلف المجالات وعلى البشرية بشكل عام.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (6) يساوي (2.96) مع مستوى أهمية متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.17) مما يدل على تشتت المبحوثين بين الموافقة وعدم الموافقة على هذا السؤال، وهو ما يفسر مجددا إلى اختلاف مواقف كل فرد ودرجة تحمله لضغوط الجائحة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (7) يساوي (2.82) مع مستوى أهمية متوسطة، مع درجة انحراف بلغت (1.27) مما يدل على تشتت إجابات المبحوثين وتباعدها، وهذا راجع مرة أخرى للتفاوت في نظرة كل فرد لعمله ومدى رضاه على عوائده المادية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) يساوي (3.07) مع مستوى أهمية متوسطة، مع درجة انحراف معياري بلغت (1.11) مما يدل مجددا على تشتت المبحوثين وتباعده إجاباتهم، ويفسر هذا باختلاف درجة تأثير الجائحة الاقتصادي على فرد دون آخر.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (9) يساوي (2.67) مع مستوى أهمية متوسطة، فيما بلغت قيمة الانحراف (1.05) وهنا نلاحظ مرة أخرى تشتت إجابات المبحوثين مع أفضلية لخيار عدم الموافقة، وهو ما يوضح التفاوت في الأجور من فرد إلى آخر في مقابل المهام المطلوبة منهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) يساوي (3.42) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (0.79) أي أن أغلب المبحوثين يوافقون على هذا البند ويعتبرون غياب زملائهم مؤثرا، نظرا لاضطرارهم لتحمل أعباء مهامهم أو لانخفاض مستوى التواصل داخل المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) يساوي (3.00) مع مستوى أهمية متوسطة، بينما وصلت درجة الانحراف المعياري إلى (1.18) مما يشير إلى تشتت إجابات المبحوثين بين الموافقة والحياد، ما معناه وجود عدالة في آلية الترقية داخل المكتبة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) يساوي (2.82) مع مستوى أهمية متوسطة، بينما وصلت قيمة الانحراف المعياري (1.15) مما يشير إلى تشتت المبحوثين وتباعده إجاباتهم، وهذا يعني غياب للعدالة في توزيع المهام داخل المكتبة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) يساوي (3.25) مع مستوى أهمية متوسطة، في مقابل درجة انحراف معياري في حدود (1.20) ما يعني تشتت إجابات المبحوثين بين الموافقة وعدم الموافقة، أي أن هناك تفاوتاً في درجة الضغوط الإدارية التي يواجهها العاملون في المكتبة، وتفاوتاً أيضاً في درجة تحمل كل فرد لهذه الضغوط.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) يساوي (3.35) مع مستوى أهمية متوسطة، في مقابل درجة انحراف معياري في حدود (1.12) وهنا نلاحظ تباعد إجابات المبحوثين وعدم تجانسها، ولكن بين الموافقة والحياد، مما يفيد بوجود مؤشرات متوسطة على حذو المدير لمبدأ العدالة في التعامل مع موظفيه.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) يساوي (4.00) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (0.90) مما يؤكد على موافقة المبحوثين على هذا البند وبالتالي وجود علاقة طيبة بين العاملين.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) يساوي (3.35) مع مستوى أهمية متوسطة، فيما قاربت نسبة الانحراف المعياري (0.95) وهو دليل على تشتت إجابات المبحوثين بين الموافقة وعدم الموافقة والحياد، مما يشير إلى أن بعض العاملين يحظون بالتقدير دون غيرهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (17) يساوي (3.00) مع مستوى أهمية متوسطة، في مقابل درجة انحراف قاربت (0.98) ما يؤكد وجود تشتت في إجابات المبحوثين وعدم تجانسها ولكن مع تركيز غالبيتهم على الحياد، وهذا قد يعني عدم تقبل الإدارة لمقترحات العاملين، كما يمكن أن يعني عدم مشاركة العاملين لأرائهم مع الإدارة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (18) يساوي (3.53) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (0.83) وهذا يعني موافقة أغلب المبحوثين على هذا البند، وبالتالي رضاهم على مستوى التواصل بينهم وبين الإدارة خلال الجائحة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (19) يساوي (3.64) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (0.86) ما معناه موافقة غالبية أفراد العينة على هذا البند، وبالتالي رضاهم على مستوى التواصل بينهم وبين زملائهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (20) يساوي (3.25) مع مستوى أهمية متوسطة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (1.07) وهذا يدل على تشتت المبحوثين بين الحياد والموافقة على هذا السؤال، مما يؤكد رضاهم على ما يتوفر لهم من إمكانيات مادية داخل المكتبة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (21) يساوي (3.64) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (0.95) ما يعني موافقة المبحوثين على هذا البند، وبالتالي تتوفر بالمكتبة بيئة عمل آمنة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (22) يساوي (3.50) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (1.03) ما يعني موافقة المبحوثين على البند، وبالتالي بيئة العمل بالمكتبة في ظل جائحة كورونا آمنة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (23) يساوي (3.75) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (0.92) أي موافقة غالبية المبحوثين على هذا السؤال، ما يعني رضاهم على البروتوكول الصحي الذي فرضته المكتبة لمواجهة موجة العدوى خلال الجائحة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (24) يساوي (3.67) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (0.94) أي موافقة غالبية المبحوثين على هذا البند، ما يعني رضاهم على علاقتهم بالمستفيدين.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (25) يساوي (3.60) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (1.06) أي موافقة غالبية المبحوثين على هذا البند، مما يؤكد تقيد المستفيدين بالبروتوكول الصحي المفروض من قبل الإدارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (26) يساوي (3.75) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل درجة انحراف معياري تساوي (0.96) أي موافقة غالبية المبحوثين على هذا البند، ما يعني رضاهم على أدائهم خلال الجائحة.

يلاحظ من نتائج العبارات السابقة، إضافة لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية الكلية، تباينا كبيرا في درجة الرضا الوظيفي من كل عامل إلى آخر من عينة الدراسة، إذ تمايزت نتائج المتوسط الحسابي بين درجة أهمية متوسطة ومرتفعة بمعدل 13 عبارة لكل درجة، وعليه لاحظنا رضا كبيرا للعاملين عن العمل ومدى تناسبه مع مؤهلاتهم وقدراتهم، ومعارضتهم لفكرة تغيير العمل، وهذا يفسر بمدى صعوبة إيجاد عمل مماثل في السنوات الأخيرة مع تزايد قيود التوظيف في مختلف المجالات، كذلك لاحظنا رضا المبحوثين على علاقتهم بإدارتهم وزملائهم وحجم التواصل فيما بينهم خلال الجائحة، وهذا يؤكد وجود علاقة اجتماعية طيبة ومتناغمة داخل المكتبة، أضف إلى ذلك رضاهم على بيئة العمل في المجمل وخلال الجائحة، وهذا يفسره نجاح المكتبة في تطبيق بروتوكول صحي يفي بكل متطلبات الوقاية والأمن الوظيفي، في مقابل ذلك لاحظنا تشتتا لإجابات المبحوثين بين مجالات العدالة في الترقيات وتوزيع المهام، مما يدل على وجود تفاوت في المعاملة الرسمية من قبل الإدارة تجاه كل عامل، كذلك لمسنا التشتت ذاته في مجالات الضغوط الإدارية والنفسية، وبالتالي عدم رضا العاملين المبحوثين على عملهم في ظل هذه الضغوط، كما لاحظنا الأمر ذاته بخصوص مدى توافق الأجر مع حجم المهام، وهو أمر طبيعي نظرا لأن حجم الرواتب التي تصرف على العاملين بهذا القطاع الحيوي لا تفي تماما حجم الواجبات التي يؤديونها في المكتبة يوميا.

## 2.2. أداء العاملين:

يتكون هذا المحور من 26 عبارة، وفي الجدول التالي تفاصيل استجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات هذا المحور:

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تؤدي عملك بشكل جيد في المجمل	3.6 %	1	3.6 %	1	57.1 %	16	0.91	مرتفعة
02	تعنقد أنك ستؤدي بشكل أفضل في وظيفة أخرى	3.6 %	1	21.4 %	6	28.6 %	8	1.23	مرتفعة
03	تبحث عن عمل يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية	10.7 %	3	17.9 %	5	17.9 %	5	1.32	متوسطة

مرتفعة	1.19	3.57	25 %	7	35.7 %	10	14.3 %	4	21.4 %	6	3.6 %	1	يؤثر القلق والتوتر على أداؤك بشكل سلبي	04
متوسطة	1.00	3.14	7.1 %	2	32.1 %	9	32.1 %	9	25 %	7	3.6 %	1	تؤثر ضغوط الجائحة النفسية على أداؤك بشكل سلبي	05
متوسطة	1.00	3.14	7.1 %	2	32.1 %	9	32.1 %	9	25 %	7	3.6 %	1	انخفض أداؤك نتيجة تغييرك بشكل دوري خلال الجائحة	06
متوسطة	1.08	3.28	7.1 %	2	46.4 %	13	21.4 %	6	17.9 %	5	7.1 %	2	أجرك يحفزك على زيادة مستوى أداؤك لمهامك	07
متوسطة	1.00	2.75	/	/	28.6 %	8	28.6 %	8	32.1 %	9	10.7 %	3	انخفض أداؤك نتيجة الأزمة الاقتصادية التي فرضتها الجائحة	08
مرتفعة	0.99	3.57	10.7 %	3	53.6 %	15	25 %	7	3.6 %	1	7.1 %	2	تبذل جهدا أكبر على الرغم من ضعف الأجر	09
مرتفعة	1.04	3.75	25 %	7	39.3 %	11	25 %	7	7.1 %	2	3.6 %	1	تغطي مهام زملائك الذين يتغيبون	10
مرتفعة	0.90	4.00	25 %	7	60.7 %	17	7.1 %	2	3.6 %	1	3.6 %	1	تحفزك آليات الترقية على زيادة مستوى أداؤك	11
مرتفعة	1.08	3.71	21.4 %	6	46.4 %	13	21.4 %	6	3.6 %	1	7.1 %	2	تحفزك آلية توزيع المهام على زيادة	12

مرتفعة	1.10	3.57	17.9 %	5	46.4 %	13	14.3 %	4	17.9 %	5	3.6 %	1	مستوى أدائك ينخفض أداؤك في ظل الضغوط الإدارية اليومية	13
مرتفعة	1.03	3.78	25 %	7	42.9 %	12	21.4 %	6	7.1 %	2	3.6 %	1	تؤدي بشكل أفضل إذا تعامل معك مديرك بعدالة	14
مرتفعة	1.17	3.75	28.6 %	8	39.3 %	11	17.9 %	5	7.1 %	2	7.1 %	2	تؤدي بشكل أفضل في ضوء علاقتك مع زملائك الجيدة مع	15
مرتفعة	1.21	4.00	42.9 %	12	35.7 %	10	7.1 %	2	7.1 %	2	7.1 %	2	تؤدي بشكل أفضل إذا ما تم تقدير جهودك	16
مرتفعة	1.06	3.78	25 %	7	46.4 %	13	14.3 %	4	10.7 %	3	3.6 %	1	يوفر التواصل الجيد مع إدارتك دافعا لك لبذل جهود أكبر	17
متوسطة	1.06	3.10	10.7 %	3	25 %	7	32.1 %	9	28.6 %	8	3.6 %	1	انخفض أداؤك نتيجة غياب/تذبذب حجم التواصل بينك وبين إدارتك خلال الجائحة	18
متوسطة	1.20	2.75	10.7 %	3	14.3 %	4	28.6 %	8	32.1 %	9	14.3 %	4	انخفض أداؤك نتيجة غياب/تذبذب حجم التواصل بينك وبين زملائك	19

													خلال الجائحة	
مرتفعة	1.13	3.78	25 %	7	50 %	14	10.7 %	3	7.1 %	2	7.1 %	2	توفر الإمكانات المادية يساعدك على الأداء بشكل أفضل	20
مرتفعة	0.99	3.89	28.6 %	8	42.9 %	12	21.4 %	6	3.6 %	1	3.6 %	1	تؤدي بشكل أفضل في ظل بيئة عمل آمنة	21
متوسطة	1.05	3.07	10.7 %	3	17.9 %	5	46.4 %	13	17.9 %	5	7.1 %	2	انخفض أدائك نتيجة انخفاض مستوى أمان بيئتك خلال الجائحة	22
مرتفعة	0.68	3.78	14.3 %	4	50 %	14	35.7 %	10	/	/	/	/	البروتوكول الصحي الذي فرضته الإدارة يحفزك على أداء مهامك بشكل أفضل	23
مرتفعة	0.93	3.85	25 %	7	42.9 %	12	28.6 %	8	/	/	3.6 %	1	تتعامل مع المستفيدين بما يضمن راحتهم ورضاهم	24
متوسطة	1.02	3.35	14.3 %	4	25 %	7	50 %	14	3.6 %	1	7.1 %	2	انخفض أدائك نتيجة القلق من مخالفة المستفيدين لإجراءات الوقاية من الفيروس	25
متوسطة	1.01	3.28	14.3 %	4	25 %	7	35.7 %	10	25 %	7	/	/	كيف تصف أداءك خلال جائحة كورونا (فترات)	26



- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (9) يساوي (3.57) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (0.99) ما يؤكد على موافقة غالبية المبحوثين على هذا البند، وهذا يشي بوجود التزام تنظيمي كبير لدى المبحوثين تجاه عملهم على الرغم من ضعف الأجر.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) يساوي (3.75) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.04) أي موافقة غالبية المبحوثين على هذه العبارة، ما يعني تغطيتهم لأعباء زملائهم الذين يتغيبون.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) يساوي (4.00) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (0.90) أي موافقة الغالبية العظمى على هذا البند، ما يعني أن آليات الترقية تحفز المبحوثين على زيادة حجم أدائهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) يساوي (3.71) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.08) أي تجانس كبير في إجابات المبحوثين، وبالتالي موافقتهم على أن العدالة في توزيع المهام تحفزهم على الرفع من مستوى أدائهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) يساوي (3.57) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.10) أي تجانس كبير مجدداً في إجابات المبحوثين، ما يعني موافقتهم على أن أدائهم ينخفض في ظل الضغوط الإدارية اليومية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) يساوي (3.78) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.03) ما يعني موافقة غالبية المبحوثين على هذا البند، وبالتالي يتحفزون لزيادة مستواهم الوظيفي إذا تعامل المدير بعدالة معهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) يساوي (3.75) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.17) أي موافقة المبحوثين على هذا البند، وبالتالي يؤدون بشكل جيد في ضوء العلاقة الجيدة مع زملائهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) يساوي (4.00) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.21) ما يعني تجانس كبير لإجابات المبحوثين بين الموافقة والموافقة بشدة، وبالتالي يؤدون بشكل أفضل إذا ما تم تقدير جهودهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (17) يساوي (3.78) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.06) ما يعني موافقة المبحوثين على هذا البند، أي أن التواصل الجيد مع الإدارة يدفعهم للرفع من حجم أدائهم الوظيفي.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (18) يساوي (3.10) مع مستوى أهمية متوسطة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.06) ما يعني عدم تجانس إجابات المبحوثين وتشنتها، ويمكن إرجاع هذا إلى الاختلاف في درجة تأثير الأداء الوظيفي لكل عامل نتيجة انخفاض مستوى التواصل بينه وبين الإدارة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (19) يساوي (2.75) مع مستوى أهمية متوسطة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.20) أي تشنت إجابات المبحوثين وعدم تجانسها، ما يعني تأثير أدائهم نتيجة تذبذب مستوى التواصل فيما بينهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (20) يساوي (3.78) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.13) ما يشير إلى تجانس كبير في إجابات

- المبحوثين، وبالتالي موافقتهم على حقيقة أن أدائهم يرتفع في حال ما توفرت الإمكانيات المادية الكافية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (21) يساوي (3.89) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (0.99) فنستنتج تجانس إجابات المبحوثين بشكل كبير، وموافقتهم على حقيقة أنهم يؤدون بشكل أفضل في ظل بيئة عمل آمنة.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم (22) يساوي (3.07) مع مستوى أهمية متوسطة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.20) أي تشتت إجابات المبحوثين بين المقاييس الخمسة مع تركيز معظمها على الحياد، وهذا يفسر بكون مستوى أمان بيئة العمل بالمكتبة كان مرتفعا كما سبق وأجاب المبحوثون في العبارة رقم (22) بالمحور الأول، وبالتالي عدم انخفاض مستوى أدائهم.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم (23) يساوي (3.78) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (0.68) أي تجانس كبير في إجابات المبحوثين بين الحياد والموافقة، وبالتالي يمكن القول بأن البروتوكول الصحي الذي فرضته الإدارة كان ناجحا بما فيه الكفاية ليحفز العاملين على زيادة مستواهم الوظيفي.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم (24) يساوي (3.85) مع مستوى أهمية مرتفعة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (0.93) أي تجانس كبير في إجابات المبحوثين، وبالتالي يتعاملون مع المستفيدين بما يضمن راحتهم ورضاهم.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم (25) يساوي (3.35) مع مستوى أهمية متوسطة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.05) أي تشتت إجابات المبحوثين وعدم تجانسها، ما يعني أن أدائهم تأثر نتيجة مخالفة المستفيدين لإجراءات الوقاية التي فرضتها الإدارة.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم (26) يساوي (3.25) مع مستوى أهمية متوسطة، مع تسجيل انحراف معياري بقيمة (1.01) وبالتالي عدم تجانس إجابات المبحوثين، وبالتالي اختلاف تقييم كل فرد لحجم أدائه المبذول خلال فترات الذروة من جائحة فيروس كورونا.

يلاحظ من نتائج العبارات السابقة، إضافة لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية الكلية، ارتفاعا معتبرا في درجة الرضا عن الأداء الوظيفي للمبحوثين، ويمكن استنتاج ذلك من ارتفاع قيم المتوسط الحسابي مع درجة أهمية مرتفعة في 16 عبارة من أصل 26، بينما جاءت درجة الأهمية النسبية متوسطة في 10 عبارات من أصل 26، إذ لاحظنا أن معظم المبحوثين يعتبرون أنهم يؤدون بشكل جيد في عملهم، ولكنهم يعتقدون أيضا أنهم سيؤدون بشكل أفضل في وظائف أخرى، ولربما هذا يعكس نقصا فالرضا على العمل الحالي، في المقابل يبذل المبحوثون جهودا كبيرة على الرغم من ضعف الأجر مما يعكس التزاما تنظيميا من جهتهم تجاه مؤسستهم، كما لا ينكرون أن الضغوط الإدارية والنفسية تؤثر سلبا على أدائهم وهو أمر طبيعي مهما بلغت درجة تحمل الموظف، لكنهم يؤكدون أيضا أن أدائهم يتحضر أكثر في ظل العدالة والمساواة، سواء في الترقيات أو توزيع المهام أو المعاملة الإدارية، إضافة إلى مستوى التواصل بينهم وبين إدارتهم وفيما بينهم أيضا، فالعلاقات الاجتماعية الداخلية مهمة جدا لزيادة الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد

سواء، وفي المقابل لاحظنا انخفاضا في قيمة المتوسط الحسابي عندما تم سؤال المبحوثين حول مدى تأثير مستوى أدائهم نتيجة تذبذب مستوى التواصل بينهم وبين إدارتهم وبينهم وبين زملائهم خلال الجائحة، وأخيرا لمسنا أيضا توافقا كبيرا لدى الباحثين حول حقيقة أن توفر الإمكانيات المادية وبيئة العمل الآمنة يساهم في الرفع من مستوى أدائهم وبالتالي الحفاظ على علاقة طيبة وفعلية مع المستفيدين.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة في ضوء النتائج:

في ضوء النتائج المستخلصة من عملية تحليل معطيات الاستبيان وتحليل استجابات المبحوثين تجاه بنوده، نستنتج ما يلي:

#### 1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

أثبتت الدراسة تسجيل متوسط حسابي قدره (3.36) مع مستوى أهمية متوسطة، في مقابل تسجيل انحراف معياري قدره (1.04)، بالنسبة لنتائج تحليل استجابات المبحوثين بخصوص مدى رضاهم على وظيفتهم وكل ما يتعلق بها خلال جائحة كورونا، وهذا يشير إلى تشتت المبحوثين وعدم تجانسهم، لكنهم أكثر ميلا إلى الموافقة على بنود الاستبانة (13 عبارة من أصل 26)، وهذا يثبت أنهم راضون عن عملهم في ظل الظروف الصحية الصعبة التي فرضتها الجائحة. من خلال ذلك نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن "هناك انخفاضا في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبة المطالعة العمومية "حمدان حجاجي" بعين الدفلى في ظل جائحة كورونا" غير مثبتة ومرفوضة. ويميل غالبية موظفي هذا التخصص إلى الاستقرار والالتزام الوظيفيين على الرغم من كل الظروف، وهذا ما يعكس هذه النتيجة، إضافة إلى أنها تشير إلى وعيهم بإجراءات الوقاية من العدوى، وتعاونهم مع إدارتهم في تطبيق تلك الإجراءات أسهم في إنجاح العملية والمحافظة على سيرورة المؤسسة، كما أن الدراسة أجريت في فترة انحسار الوباء بشكل كبير، لذلك جاءت الاستجابات على بنود الاستبانة متوافقة مع ما يشعر به المبحوثون خلال هذه الفترة.

#### 2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

أثبتت الدراسة تسجيل متوسط حسابي قدره (3.52) مع مستوى أهمية مرتفعة، في مقابل تسجيل انحراف معياري قدره (1.05)، بالنسبة لتحليل استجابات المبحوثين بخصوص مستوياتهم الأدائية خلال جائحة كورونا، وهذا يثبت تجانس استجاباتهم وموافقتهم على بنود هذا المحور، وبالتالي يمكننا إثبات أن هناك ارتفاعا في مستوى الأداء الوظيفي لدى المجتمع المدروس. ومنه يمكننا أن نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن "هناك انخفاضا في مستوى الأداء لدى العاملين بمكتبة المطالعة العمومية "حمدان حجاجي" بعين الدفلى". وعلى الرغم من أن الدراسة أجريت في فترة انحسار شبه كلي للوباء فيمكننا التأكيد على أن النتائج تعكس التزاما وولاء تنظيميين كبيرين لدى العاملين تجاه مؤسساتهم، ومدى حرصهم على نجاحها عبر تقديم الخدمة اللازمة لنيل رضا المستفيدين وكسب سمعة طيبة في المجتمع.

### 3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تهدف الفرضية الفرعية رقم 03 لدراسة العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين وتحديد طبيعتها، وذلك بما يخدم أهداف هذه الدراسة وموضوعها، وكذلك فرضيتها العامة القائلة بأن هناك أثر ملموس للرضا الوظيفي على أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى في ظل جائحة كورونا.

ولدراسة هذه العلاقة تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة رقم 26، وقد جاءت نتيجة القياس كما هي موضحة في الجدول التالي:

المتغيران	معامل الارتباط	درجة الدلالة
الرضا الوظيفي وأداء العاملين	0.020	0.923

#### جدول رقم (15) معامل الارتباط ودرجة الدلالة بين المتغيرين (من إعداد الطالبين)

يتضح لنا من نتائج الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي ضعيف (أكبر من 0) بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين من خلال نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v 26، مع مستوى دلالة (0.923) أكبر بكثير من (0.05) وبالتالي فهو غير دال إحصائياً.

هذه النتائج تثبت - على الرغم من ضعفها - وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وهو ما ذهبت إليه عدة دراسات تم ذكرها في ما سبق من الدراسة النظرية، ومنه نؤكد على أن إشباع رضا العاملين وما يرافقه من حاجيات ودوافع وحوافز يؤدي بشكل مباشر إلى ارتفاع مستوى دافعتهم لأداء وظائفهم بالشكل الأمثل وبما يخدم الأهداف التنظيمية للمؤسسة، بينما ينخفض هذا الحماس وجملة المشاعر الإيجابية تجاه العمل - وبالتالي انخفاض مستوى الأداء - بغياب الدوافع والمحفزات الكافية لجعل الموظف راض عن عمله وطبيعة سيره.

ومنه يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة مثبتة ولكن بدرجة ضعيفة.

### 4. نتائج الفرضية العامة:

بما أننا استطعنا إثبات وجود ارتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة، يمكننا إثبات الفرضية الرئيسية القائلة بأن "هناك أثراً ملموساً للرضا الوظيفي على أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية "حمدان حجاجي" بمدينة عين الدفلى". وهذا الأثر يظهر في ازدياد معدلات الإنتاج كلما ارتفعت مستويات الرضا عن العمل.

**خلاصة الفصل:**

تم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة بتعريفها وذكر هياكلها وأبرز خدماتها، إضافة إلى عرض الإطار المنهجي الذي سارت عليه الدراسة، كما تم عرض وتحليل ومناقشة معطيات ومخرجات أداة الدراسة، وصولاً إلى النتائج النهائية ومدى مطابقتها للفروض. وقد لاحظنا من خلال تلك النتائج انقسام استجابات المبحوثين بين الموافقة أحياناً والحياد أحياناً، وهذا يعكس نوعاً من اليقين والرضا عن بنود الاستبيان، الذي استهدف محورا للرضا الوظيفي ومحورا لأداء العاملين، ما يعني أن هناك ارتفاعاً في نسب الرضا والأداء لدى مجتمع البحث المدروس في ظل جائحة كورونا، الأمر الذي يجعلنا نحقق أهداف الدراسة في إثبات وجود علاقة ذات أثر ملموس بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

خاتمة

علمة

لقد أسهمت الظروف الصحية الصعبة التي فرضتها جائحة فيروس كورونا في تعطيل الحياة العملية والتنظيمية في كامل أرجاء العالم، وأمام هذا التحدي الضخم وجدت المؤسسات الخدمائية نفسها مضطرة للتكيف مع هذه التطورات، وذلك للحفاظ على نشاط وحيوية مواردها البشرية وكذلك المحافظة على سيرورتها.

ويعبر الرضا الوظيفي عن شعور العامل تجاه وظيفته، بينما يعبر الأداء الوظيفي عن السلوكيات التي يؤديها بخدمة رسالة المؤسسة التنظيمية، وقد استهدفت الجائحة هذين العاملين بشكل مباشر خلال فترات الذروة، وأسهمت في تعزيز الضغوط النفسية ومشاعر القلق والخوف ومعدلات الغياب وترك العمل، مما أدى بطبيعة الحال لانخفاض مستويات الرضا عن العمل وبالتالي ضعف الأداء.

وفي ضوء هذه العلاقة "المفترضة" بين الرضا والأداء في العمل، تم اختيار مكتبة المطالعة العمومية "حمدان حجاجي" بولاية عين الدفلى لدراسة مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء في ظل جائحة كورونا.

## النتائج:

### نتائج الدراسة النظرية:

- يعبر الرضا الوظيفي عن الحالة الشعورية للعاملين تجاه وظائفهم، وتكون هذه الحالة سلبية أو إيجابية، ويتحدد ذلك عبر مجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، كالأجور والعدالة التنظيمية والأمان الوظيفي... إلخ.
- تكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه أحد العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فينخفض بانخفاض الرضا ويرتفع بارتفاعه، وهذا يتحقق شريطة أن يتم إشباع حاجيات العاملين الشخصية والتنظيمية.
- تعتبر معدلات الغياب ودوران العمل والإضرابات والشكاوى أبرز المؤشرات الدالة على مستوى الرضا الوظيفي داخل المنظمة، وبقياسها يمكن للإدارة معرفة مدى رضا العاملين على وظيفتهم وحجم ولائهم لرسالة المنظمة ورؤيتها.
- يعبر الأداء الوظيفي عن مختلف السلوكيات والنشاطات والمهام التي يؤديها العاملون داخل المنظمات والمؤسسات، شريطة أن تساهم السلوكيات والمهام في الأهداف التنظيمية الرسمية.
- يساهم الأداء الوظيفي المرتفع في بقاء المنظمة ونجاحها، كما أنه يرفع من مستويات الولاء التنظيمي والاستقرار الوظيفي، لذلك تهتم المنظمات بتنميته وتطويره وتكيفه في مواجهة التحديات والتطورات المتسارعة.
- تعتبر استراتيجيات التدريب، التحفيز، الرقابة، الاتصال الداخلي، والتدوير الوظيفي أبرز البرامج التي تتبعها المؤسسات لترقية أداء مواردها البشرية.
- لقد انعكست جائحة فيروس كورونا بشكل سلبي على المنظمات ومواردها البشرية على حد سواء، من خلال التأثير على مستويات رضاهم وأمنهم الوظيفيين، فأصبح غالبية العمال حول العالم مصابين بضغوط نفسية نتيجة الخوف والقلق من فقدان

الوظيفة أو غموض مستقبلهم المهني، الأمر الذي أدى إلى انخفاض حجم أدائهم، مما أثر على معدلات الإنتاج والخدمة.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

تهدف هذه الدراسة لقياس مستوى الرضا والأداء الوظيفيين لدى عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "حمدان حجاجي" بمدينة عين الدفلى، ومحاولة إيجاد علاقة بينهما وتحديد طبيعتها، ولأن الدراسة تجري في ظل جائحة فيروس كورونا وما فرضته من ظروف صعبة وعصيبة، فهي تفترض أن هناك انخفاضا في مستوى كل من الرضا والأداء الوظيفيين لدى مجتمع الدراسة سالف الذكر، كما تفترض وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وفي ضوء هذه الفرضيات والنتائج المتوصل إليها من إجراءات الدراسة الميدانية، تصبح النتائج النهائية كالتالي:

- هناك ارتفاع في مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبة العمومية حمدان حجاجي بعين الدفلى.
- هناك ارتفاع في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمكتبة العمومية حمدان حجاجي بعين الدفلى.
- سجلنا ارتباطا طرديا ضعيفا بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين لدى المجتمع المدروس، ما معناه أن للرضا الوظيفي أثرا كبيرا على معدلات الأداء الوظيفي الفردي بالمؤسسات الخدمائية والمنظمات بشكل عام.

### الاقتراحات:

في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، ارتأينا تقديم التوصيات والاقتراحات التالية للمساهمة في رفع مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين بمكتبة المطالعة العمومية بعين الدفلى، حتى تستخلص المؤسسة معدلات أداء عالية وكافية لتحقيق رؤيتها التنظيمية:

5. الاهتمام بترقية الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بشتى القطاعات من خلال الاستماع لانشغالاتهم وإشراكهم في العملية التنظيمية، إضافة لتحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
6. ضرورة توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لأداء المهام والعمليات اليومية، خصوصا مع ظهور بوابر للانتقال إلى المكتبة مفتوحة الأرفف ورقمنة عمليات الإعارة والجرد... إلخ.
7. تعزيز الاتصال المؤسساتي الداخلي بين مختلف الهياكل والمستويات الإدارية.
8. الحفاظ على معدلات الأداء المرتفعة بتعزيز الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.
9. التقييم الدوري لأداء العاملين من شأنه رفع مستوياته من خلال تعزيز نقاط القوة ومراجعة نقاط الضعف.

10. تمت هذه الدراسة في ظل ظروف صحية أقل صعوبة، وعلى مؤسسة واحدة، لذلك لا يمكن تعميم نتائجها، ومزيد من الدراسات والبحوث في هذا الموضوع ستقدم المزيد من المعلومات والنتائج القابلة للتعميم، خصوصا إذا ما تم توسيع مجتمع الدراسة ليشمل مؤسسات وثائقية أكثر.

قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- القواميس والمعاجم والموسوعات:
- باهي، مصطفى حسين والأزهري، منى أحمد. (2010). معجم المصطلحات الإحصائية: إنجليزي عربي - عربي إنجليزي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2020). معجم مصطلحات كوفيد 19: إنجليزي - فرنسي - عربي. الرباط: مكتب تنسيق التعريب.
- الكتب:
- أبو عساف، مؤيد موسى وعبد الله، ذيب هيثم. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت حامد. (2012). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إلياس، طارق. (2020). الخروج من العلاقات بلا خسائر. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الأميري، وليد حميد. (2019). تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- البارودي، منال أحمد. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بن سمشة، أمال. (2019). الأداء البشري في الإدارة المحلية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الجرف، فاتن أحمد برهم. (2018). أزمة الهوية وتداعياتها على الاستقرار السياسي في الوطن العربي. القدس: دار الجندي للنشر والتوزيع.
- جميل، عبد الكريم أحمد. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد سرور. (2016). ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الحميري، عباس والعزاوي، نجم والقريشي، أرزوقي. (2015). إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الخفاف، إيمان عباس. (2013). النكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- درويش، محمود أحمد. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. المنوفية (مصر): مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- الساعاتي، شوقي والعواسا، صالح. (2020). إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سلاطنية، بلقاسم والجيلاني، حسان. (2012). أسس المناهج الاجتماعية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- سليمان، هاني. (2018). كيف تكتشف قدراتك الخفية. الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- الشميمري، أحمد وهيجان، عبد الرحمن وغنام، بشرى. (2014). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (ط. 10). الرياض: مكتبة العبيكان.
- عبد الفتاح، محمود أحمد. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عدان، نبيلة. (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عربيات، ياسر أحمد. (2007). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجم. (2020). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علي، أحمد جابر حسنين. (2013). الإحباط الإداري: الأسباب والعلاج. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عواج، سامية. (2020). الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الفاخري، سالم عبد الله. (2018). علم النفس العام (مج. 2). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل (ط. 4). الرياض: مكتبة العبيكان.
- القرالة، عصمت سليم. (2009). الحكمانية في الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- اللبدي، نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- المدو، آلاء. (2020). التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- مصطفى، محمد كمال. (2014). تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الملكاوي، أديب خلف. (2020). إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره في تطوير الأداء. عمان: دار ابن النفيس للنشر.
- محمود، خالد أحمد. (2019). الاقتصاد الرقمي الحديث: وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلي. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- المحمودي، ميثم غانم. (2016). حق الإضراب بين الحظر والإباحة: دراسة مقارنة. المنصورة: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.

- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2018). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

### • الرسائل الجامعية:

- أبو حطب، موسى محمد. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- براهيم، نبيلة. (2011). مهنة المكتبي ظاهرة نسوية؟ : مقارنة وصفية تحليلية بمكتبات وهران. مذكرة ماستر. قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران: وهران.
- بريح، محمد الأمين وموساوي، يحيى. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان.
- بن عواطة، محمد الصالح. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخراسانية غير المجمعة. مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
- بن عيسى، صابر. (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية: دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة. أطروحة دكتوراه. قسم التربية الحركية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- بوديرة، ياسمينة وبوزردوم، مريم. (2017). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميالية. مذكرة ماستر. قسم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى: جيجل.
- بووذن، نبيلة. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ديفيد مكلياند للدافعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجوية. مذكرة ماستر. قسم علم النفس و علوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري: قسنطينة.
- تاوريرت، نور الدين. (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. أطروحة دكتوراه. قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري: قسنطينة.
- حمدوني، رشيد. (2016). الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية. مذكرة ماستر. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملحقة الجامعية مغنية: تلمسان.

- خشة، مديحة وروبيح، نادية. (2014). أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجنوب السعيد. مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى: جيجل.
- خزام، ديماء. (2020). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية. مذكرة ماستر. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- ستي، سيد أحمد. (2017). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل: دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة. أطروحة دكتوراه. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر: سعيدة.
- شاطر، شفيق. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل. مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة: بومرداس.
- عزيزو، عبد الرحمن. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص: دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيئر خادم ومركب الحضنة بالمسيلة. مذكرة ماستر. قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- عزيون، زهية. (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة. مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955: سكيكدة.
- عسلي، نور الدين. (2009). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة. مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- قسوم، سعاد. (2019). دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1. مذكرة ماستر. قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- ونوغي، فتيحة. (2015). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس بسطيف. أطروحة دكتوراه. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس: سطيف.

● **المقالات والملتقيات:**

- أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. مجلة *التغيير الاجتماعي*، 3(6)، ص. ص. 477-498.
- البراني، فتح الله وأمين، علي وحبثور، ناصر. (2020). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري. *المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية*، 4، ص. ص. 37-48.
- بربار، نور الدين وبن الحاج، جلول ياسين. (2022). محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17، ص. ص. 63-79.
- بن محمد، إيمان. (2018). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة. *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 2، ص. ص. 242-261.
- توام، زهية وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 24، ص. ص. 645-666.
- حرايرية، عتيقة. (2015). الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 5(5)، ص. ص. 59-78.
- زدوري، أسماء. (2018). تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكاسه على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 26(2)، ص. ص. 338-357.
- ملكاوي، حنان عيسى. (2020). تداعيات جائحة فيروس كورونا المستجد على الأمن الصحي العربي. *نشرية الألكسو العلمية*، 2(2)، ص. ص. 5-42.
- محمدي، فتيحة وغراف، نصر الدين. (2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي للمنظمة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 15(2)، ص. ص. 40-58.

● **قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

● **القواميس والمعاجم والموسوعات:**

- Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. California: SAGE Publications.
- Sullivan, L. E. (Ed.). (2009). *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*. California: SAGE Publications.

● **الكتب:**

- Abdelwahed, M., Bouras, A. & Veillard, L. (Eds). (2019). *Industry Integrated Engineering and Computing Education: Advances, Cases, Frameworks, and Toolkits for Implementation*. Cham (Swi.): Springer Nature Switzerland AG.
- Agarwal, B. L. (2006). *Basic Statistics* (4 ed.). New Delhi: New Age International Publishers.

- Evans, L. (1998). *Teacher Morale Job Satisfaction and Motivation*. London: Paul Chapman Publishing.
- Frazer, D. P. (2009). *Satisfaction of International Educators*. Florida: Dissertation.com.
- George, E. & K., Z. A. (2018). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector.* London: Palgrave Pivot.
- Griffin, R. W. (2016). *Management* (12 ed.). Massachusetts: Cengage Learning.
- Jadhav, S. S. (2019). *Job Satisfaction in Industrial Workers: Determinants and Dimensions*. Morrisville (NC.): Lulu Publishing.
- Jain, N. K. (2005). *Organizational Behavior* (Vol. 1). New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Kumar, C. R. (2008). *Research Methodology*. New Delhi: APH Publishing Corporation.
- Kumar, R. (2011). *Human Resources Management: Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: IK International Publishing House.
- Lyster, S. & Arthur, A. (2007). *199 Pre-Written Employee Performance Appraisals: The Complete Guide to Successful Employee Evaluations and Documentation*. Florida: Atlantic Publishing Group.
- Mills, A. J., Mills, J. H., Forshaw, C. & Bratton, J. (2006). *Organizational Behavioural in a Global Context*. Peterborough: Broadview Press.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. California: SAGE Publications.
- Negi, A. (2010). *Industrial Psychology*. Lucknow: Word Press.
- Ngulube, P. (2021). *Handbook of Research on Mixed Methods Research in Information Science*. Pennsylvania: IGI Global.
- Peeters, M. C., De Jonge, J. & Taris, T. W. (Eds.). (2014). *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Qu, X. & Yang, Y. (Eds.). (2012). *Information and Business Intelligence : International Conference, IBI 2011, Chongqing, China, December 23-25, 2011, Proceedings* (Part 2). Berlin: Springer.
- Quah, C. H. (Ed.). (2012). *Business Dynamics in the 21st Century*. Rijeka: InTech.
- Robertson, F. (2009). Herzberg's Two Factory Theory. In Marc Wright (Ed.), *Gower Handbook of Internal Communication* (2 ed.) (p. p. 149-151). Farnham: Gower Publishing Limited.
- Robinson, L. (Ed.). (2014). *Marketing Dynamism & Sustainability : Things Change, Things Stay the Same... (Proceedings of the 2012 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference)*. Berlin: Springer.
- Rogers, R. (2008). *Clinical Assessment of Malingering and Deception* (3 ed.). New York: The Guilford Press.
- Rothmann, I. & Cooper, C. (2013). *Organizational and Work Psychology: Topics in Applied Psychology*. New York: Routledge.
- Sahni, P. & Vayunandan, E. (2010). *Administrative Theory*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Saiyadain, M. S. (2009). *Human Resources Management* (4 ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing.

- Schermerhorn, J. R. (2009). *Exploring Management* (2 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Management* (11 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. & Bachrach, D. G. (2020). *Management* (14 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Srivastava, S. K. (2005). *Organizational Behavior and Management*. New Delhi: Sarup & Sons.
- Stoyanov, S. (2017). *An Analysis of Abraham Maslow's a Theory of Human Motivation*. London: Macat Library.
- Thompson, D. P. (1996). *Motivating Others: Creating the Conditions*. New Jersey: Eye on Education.
- Zhou, M. (Ed.). (2011). *Advances in Education and Management* (Part 4). Berlin: Springer.

#### • الرسائل الجامعية:

- Antar, A. H. (2012). *Managing the Communication Challenge in Offshore IT Organizations: Examining the Relationship of TMX and Effective Offshore Teams; A Quantitative Assessment of IT Workers in the Investment Banking Industry*. [Doctoral Dissertation, Capella University (MN.)]. ProQuest Dissertation Publishing.
- Johnston, A. D. (2007). *Contradiction and the Carnival: A Study of McGregor's Theory X and Y Framework Applied to Communication Within a Carnival Setting*. [Master Thesis, Liberty University (VA.)]. Retrieved from Digital Commons: <https://digitalcommons.liberty.edu/masters/2/>
- Kaarna, M. (2007). *The Importance of Job Satisfaction in Hospital Quality Process*. [Master Thesis, Nordic School of Public Health (Goteborg)].
- Lyons, F. W. (2012). *Exploring Community College Faculty Job Satisfaction :Application of the Satisfaction-Performance Motivation Model*. [Doctoral Dissertation, North Carolina State University]. Retrieved from NC State University Libraries: <https://repository.lib.ncsu.edu/handle/1840.16/8106>
- Lynch, W. S. (2020). *The Relationship Between Job Satisfaction and Faculty Turnover among Physician Assistant Educators*. [Doctoral Dissertation, North Carolina State University]. Retrieved from NC State University Libraries: <https://repository.lib.ncsu.edu/handle/1840.20/38329>
- McCann, D. R. (2002). *A Study of Job Satisfaction Among Directors of Classified Personnel in Merit (Civil Service) Systems in California Public School Districts, County Offices of Education, and Community College Districts*. [Doctoral Dissertation]. Dissertation.com.
- Nassazi, A. (2013). *Effects of Training on Employee Performance: Evidence From Uganda*. [Master Thesis, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences].
- Schroder, R. (2003). *Job Satisfaction and It's Relationship to Organizational Commitment and Religious Commitment for Andrews University Employees*. [Doctoral Dissertation, Andrews University (MI.)]. Retrieved from Digital Commons: <https://digitalcommons.andrews.edu/dissertations/687/>

#### • المقالات والملتقيات:

- Ardi, Z., Mharchelya, M. & Ifdil, I. (2021). The Employee's Job Satisfaction During Pandemic Covid-19 and The Counselor's Role. *Journal of Counseling and Educational Technology*, 4, p. p. 5-10.

- Narayanamurthy, G. & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 Outbreak on Employee Performance: Moderating Role of Industry 4.0 Base Technologies. *International Journal of Production Economics*, 234. Retrieved May 18, 2022, from Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527321000517>
- Popa, I., Stefan, S. C., Olariu, A. A., Popa, S. C. & Popa, C. F. (2022). Modelling the COVID-19 Pandemic Effects on Employee's Health and Performance: A PLS-SEM Mediation Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). Retrieved May 18, 2022, from Multidisciplinary Digital Publishing Institute: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1865>
- Robertson, F. (2009). Herzberg's Two Factory Theory. In Marc Wright (Ed.), *Gower Handbook of Internal Communication* (2 ed.) (p. p. 149-151). Farnham: Gower Publishing Limited.
- Rodriguez-Rey, R., Garrido-Hernansaiz, H. & Collado, S. (2020). Psychological Impact and Associated Factors During the Initial Stage of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic Among the General Population in Spain. *Frontiers in Psychology*. Retrieved May 18, 2022, from Frontiers in Psychology: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01540/full>
- Saleem, F., Malik, M. I. & Qureshi, S. S. (2021). Work Stress Hampering Employee Performance During COVID-19: Is Safety Culture Needed?. *Frontiers in Psychology*. Retrieved May 18, 2022, from Frontiers in Psychology: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.655839/full>
- Tusl, M., Brauchli, R., Kerksieck, P. & Bauer, G. F. (2021). Impact of the COVID-19 Crisis on Work and Private Life, Mental Well-Being and Self-Rated Health in German and Swiss Employees: A Cross-Sectional Online Survey. *BMC Public Health*, 21. Retrieved May 18, 2022, from BioMed Central: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-021-10788-8>
- Vu, T. V., Vo-Thanh, T., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V. & Chi, H. (2022). The COVID-19 Pandemic: Workplace Safety Management Practices, Job Insecurity, and Employee's Organizational Citizenship Behavior. *Safety Science*, 145. Retrieved May 18, 2022, from Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753521003702?via%3Dihub>
- Yanchovska, I. (2021). *The Relationship Between Job Satisfaction and Individual Performance of its Employees*. International Conference on Innovations in Science and Education.

#### • الوبيوغرافيا:

- Holder, J. (2022, May15). *Tracking Coronavirus Vaccinations Around the World*. Retrieved May 18, 2022, from The New York Times: <https://www.nytimes.com/interactive/2021/world/covid-vaccinations-tracker.html>
- Johns Hopkins University of Medicine. (2022, May18). Retrieved May 18, 2022, from Johns Hopkins University of Medicine: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Solis-Moreira, J. (2021, November13). *How Did We Develop a COVID-19 Vaccine So Quickly?*. Retrieved May 18, 2022, from Medical News Today: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/how-did-we-develop-a-covid-19-vaccine-so-quickly>





ملحق رقم (01): استبيان الدراسة  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجبلية بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات والتوثيق

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبية

استمارة استبيان حول:

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا  
دراسة حالة العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "حمدان  
حاجي" ببلدية عين الدفلى

تحت إشراف الأستاذ:

مساعدة عبد الرزاق

إعداد الطالبين:

❖ محيوس الهادي  
❖ مخلدي عبد الغفور

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في التخصص أعلاه، والموسومة بـ: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حتى يتسنى لكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع، من خلال الإجابة على كافة الأسئلة أدناه، وذلك عبر وضع علامة (X) في الخانة المناسبة. هذا ونحيطكم علما بأن هذه الأجوبة ستبقى سرية وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، لذا نرجو منكم الدقة والموضوعية في تحري الجواب الصحيح.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

السنة الجامعية: 2021-2022

- البيانات الشخصية:

- الجنس:
  - ذكر
  - أنثى

• الخبرة:

- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- أقل من 5 سنوات
- من 15 إلى 20 سنة
- 20 سنة فما فوق
- من 10 إلى 15 سنة

• المستوى التعليمي:

- ابتدائي
- ثانوي
- متوسط
- جامعي

• تسمية الوظيفة:

- وثائقي أمين محفوظات
- مساعد مكتبي
- متصرف
- أخرى

- محور الرضا الوظيفي:

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	راض عن عملك في المجمل					
2	ستغير عملك إذا سححت لك الفرصة					
3	العمل الذي تشغله يتناسب وقدراتك ومؤهلاتك العلمية					
4	تعاني من القلق والتوتر في عملك في المجمل					
5	عرضتك الجائحة لضغوط نفسية					
6	جعلتك هذه الضغوط تتغيب بشكل دوري عن عملك					
7	يتوافق أجرك مع تطلعاتك ومستوى معيشتك					
8	عرضتك الجائحة لأزمة اقتصادية					
9	يتوافق أجرك مع حجم مهامك					
10	يؤثر عليك غياب زملائك					
11	هناك عدالة في آليات الترقية في مؤسستك					
12	هناك عدالة في توزيع المهام في مؤسستك					
13	تواجهك ضغوط إدارية في عملك					
14	مديرك عادل في تعامله معك					
15	علاقتك جيدة بزملائك					
16	تعتقد أنك تنال التقدير الذي تستحقه					
17	تتقبل الإدارة أفكارك ومقترحاتك					
18	راض عن مستوى التواصل بينك وبين الإدارة خلال الجائحة					
19	راض عن مستوى التواصل بينك وبين زملائك خلال الجائحة					
20	راض عما توفره لك الإدارة من إمكانيات مادية					
21	بيئة عملك آمنة في المجمل (توفر عوامل النظافة والراحة)					
22	بيئة عملك آمنة في ظل الجائحة					

					راض عن البروتوكول الصحي الذي فرضته الإدارة خلال الجائحة	23
					راض عن علاقتك مع المستخدمين والرواد	24
					يتقيد المستخدمون والرواد بالبروتوكول الصحي	25
					راض عن أدائك خلال الجائحة	26

- محور أداء العاملين:

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تؤدي عملك بشكل جيد في المجمل					
2	تعتقد أنك ستؤدي بشكل أفضل في وظيفة أخرى					
3	تبحث عن عمل يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية					
4	يؤثر القلق والتوتر على أدائك بشكل سلبي					
5	تؤثر ضغوط الجائحة النفسية على أدائك بشكل سلبي					
6	انخفض أدائك نتيجة تغييرك بشكل دوري خلال الجائحة					
7	أجرك يحفزك على زيادة مستوى أدائك لمهامك					
8	انخفض أدائك نتيجة الأزمة الاقتصادية التي فرضتها الجائحة					
9	تبذل جهدا أكبر على الرغم من ضعف الأجر					
10	تغطي مهام زملائك الذين يتغيبون					
11	تحفزك آليات الترقيّة على زيادة مستوى أدائك					
12	تحفزك آلية توزيع المهام على زيادة مستوى أدائك					
13	ينخفض أدائك في ظل الضغوط الإدارية اليومية					
14	تؤدي بشكل أفضل إذا تعامل معك مديرك بعدالة					
15	تؤدي بشكل أفضل في ضوء علاقتك الجيدة مع زملائك					
16	تؤدي بشكل أفضل إذا ما تم تقدير جهودك					
17	يوفر التواصل الجيد مع إدارتك دافعا لك لبذل جهود أكبر					

					انخفض أداؤك نتيجة غياب/تذبذب حجم التواصل بينك وبين إدارتك خلال الجائحة	18
					انخفض أداؤك نتيجة غياب/تذبذب حجم التواصل بينك وبين زملائك خلال الجائحة	19
					توفر الإمكانيات المادية يساعدك على الأداء بشكل أفضل	20
					تؤدي بشكل أفضل في ظل بيئة عمل آمنة	21
					انخفض أداؤك نتيجة انخفاض مستوى أمان بيئتك خلال الجائحة	22
					البروتوكول الصحي الذي فرضته الإدارة يحفزك على أداء مهامك بشكل أفضل	23
					تتعامل مع المستفيدين بما يضمن راحتهم ورضاهم	24
					انخفض أداؤك نتيجة القلق من مخالفة المستفيدين لإجراءات الوقاية من الفيروس	25

26- كيف تصف أداؤك خلال جائحة كورونا (فترات الذروة)؟

- جيد جدا  - جيد  - مقبول  - ضعيف  - ضعيف جدا

تم بحمد الله