

# أثر عدم رضا الموظفين على بيئة العمل بالتطبيق على شركة (مصنع الفولاذ الحديث) مما ينعكس على الإنتاجية

موقع الشركة / السعودية-جدة

اسم الطالب

انوار محمد

2021205926

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

### Contents

|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| 3  | 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة      |
| 3  | 1.1 المقدمة                              |
| 5  | 1.2 مشكلة البحث                          |
| 6  | 1.3 أهمية البحث                          |
| 7  | 1.4 أسئلة البحث                          |
| 7  | 1.5 أهداف البحث                          |
| 8  | 1.6 فرضيات البحث                         |
| 9  | 1.7 نموذج البحث                          |
| 9  | 1.8 منهجية البحث                         |
| 10 | 1.9 الدراسة الميدانية                    |
| 10 | 1.10 هيكلية المشروع                      |
| 12 | 2. الفصل الثاني /الإطار النظري           |
| 12 | 2.1 المقدمة:                             |
| 12 | 2.2 المبحث الأول: رضا الموظفين           |
| 16 | 2.3 المبحث الثاني (الانتاجية):           |
| 24 | 2.4 العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية |
| 27 | 2.5 الخاتمة                              |

## 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدة أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة . أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محدودة .

وعلى نطاق الدولة نجد أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال . أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية.

فالإنسان هو العنصر الأساسي في التنمية الاقتصادية والعنصر الحاسم في سرعة وصحة عملياتها حيث أن العمل هو الذي يخلق قيمة جديدة والمصدر الرئيسي في الإنتاج، فتقدم أي مجتمع أو تخلفه إنما يرجع أساساً إلى الموارد الإنسانية فيه، ومدى قدرتها على تحقيق التمويل

ويُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية، والصناعية، ومجالات العمل المختلفة، فهو مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أن لهذا المصطلح علاقة كبيرة في العديد من الأمور الأخرى، التي بعضها قد لا يخطر على ذهن الكثيرين، يركز تحسين إنتاجية منشأة ما على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا فإنه يمكن القول إن المنشآت الناجحة المثالية تتوفر على بيئة عمل كفوءة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافرة، هذا ويُعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، فدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على استغلال المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المنشأة، وما إلى ذلك. حتى يتحسن العنصر البشري ويؤدي عمله على أكمل وجه ممكن ينبغي توفير سبل الراحة، والأمان الوظيفي له، وإعطائه أجراً يتناسب والمجهود الذي يبذله، إلى جانب أهمية التعامل معه بإنسانية ورحمة، وتقدير المسافات بينه وبين رب العمل، فكل هذه الإجراءات تساعد على رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية. إلى جانب ذلك، وحتى ترتفع إنتاجية المنشأة يجب أن تتوفر الإدارة الحكيمة القادرة على استغلال الموارد، وتنظيم عملية الإنتاج، واتخاذ القرارات المناسبة، ولو حدث وتوافرت كافة العوامل التي تساعد على الوصول إلى عملية إنتاج صحيحة، ولم تتوافر الإدارة الكفوءة لفشلت عملية الإنتاج برمتها، ولأهدرت المواد الخام، والمجهودات البشرية سدى

أن قوى العمل هي من أهم وأقوى دعائم الدولة، فالإنسان هو العنصر الأساسي في التنمية الاقتصادية والعنصر الحاسم في سرعة وصحة عملياتها حيث أن العمل هو الذي يخلق قيمة جديدة والمصدر الرئيسي في الإنتاج، فتقدم أي مجتمع أو تخلفه إنما يرجع أساساً إلى الموارد الإنسانية فيه، ومدى قدرتها على تحقيق التمويل ويرى بعض الاقتصاديين ومنهم Simon Kuznets أن تراكم رأس المال في الدول المتقدمة صناعياً لا يرجع إلى ما هو موجود من معدات رأسمالية بل يرجع إلى مدى المعرفة المتاحة لسكانها أو طاقاتهم ومدى تدريبهم لاستعمال هذه المعدات بكفاءة.

كما اقيمت دراسة سابقة في عام 2003 كانت بعنوان قياس منسوبي الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية بالقوات المسلحة بمنطقة الرياض والتعرف على علاقة الرضا بالبعد المالي وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المحبوبة وتكونت عينه الدراسة من (190) شخص من العاملين الفنيين الصحيين الذكور واهم نتائج هذي الدراسة كتالي:

-هناك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور

-عدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي وفرص حضور الدورات والمؤتمرات وفرص الترقية

كما لخص ماتم استنتاجه من هذي الدراسة بعوامل يجد الكاتب بانها اهم عوامل الرضا الوظيفي (ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة، ان يكون الراتب يكفي مجزي، برنامج التدريب الداخلي، فرص الترقية المتاحة في عملك).

وايضا الرضا له تأثير مباشر على الإنتاجية وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع على وجود علاقة ايجابية وثيقة بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية الانتاج وحيث ان المنظمات الخاصة تشكل حجم كبير من الناتج القومي لذلك كان الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي داخل احد هذه المنظمات لقياس العلاقة بين الرضا الوظيفي داخل هذه المنظمة بكمية الانتاج ومدى تأثيره على زيادة او خفض الانتاجية حتى يمكن تسليط الضوء على هذا الجانب المؤثر وبالتالي يحظى باهتمام من جانب الادارات العليا للمنظمات الخاصة التي سوف تعود بالتالي على المجتمع حيث ان الفرد هو اساس المجتمع. "هشام سيد 2016"

يؤثر الرضا الوظيفي تأثيراً مباشراً على إنتاجية الموظفين، فعندما يشعر الموظف بالرضا والسعادة في مكان عمله، تزداد جديته ويزداد تركيزه في العمل، ويتحمس للقيام بأدواره، ويسعى للمساهمة في نجاح الشركة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

كما تزداد إنتاجية الموظف عندما يشعر بالرضا، هذا الشعور النابع من إدراكه أن له دوراً مهماً في الشركة وأنه يحدث فرقاً ملحوظاً بها، وهو ما يشجعه على البقاء في وظيفته وعدم تركها. والعكس صحيح، يؤدي انخفاض رضا الموظفين إلى انخفاض الإنتاجية في مكان العمل، فشعور الموظفين بالاستياء وعدم الرضا يفقدهم الحماس في العمل، وهو ما يؤدي إلى ضعف أدائهم وقلة إنتاجيتهم.

ومن فوائد الرضا الوظيفي أنه يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين والشركة، فعندما يشعر الموظف بالرضا في مكان عمله، يصبح أكثر تركيزاً على أداء مهامه، ويؤديها بشكل أفضل، وبالتالي تزداد مستويات الإنتاجية وتحقق الشركة أهدافها.

ومن الممكن الاستفادة من رضا الموظف منع دوران الموظفين ووجود عدد كاف من الأشخاص ذوي المهارات المناسبة أمر بالغ الأهمية لتحقيق خطط العمل والأهداف. الموظفون

الراضون هم أقل عرضة للمغادرة وأكثر عرضة لأداء أفضل. الولاء وزيادة الأرباح – عندما يشعر الموظفون أن الشركة لديها مصالحهم الفضلى ، فإنهم غالبا ما يدعمون مهمتها.

## 1.2 مشكلة البحث

يحدث الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون بأن لديهم وظيفة مستقرة ، ومجالا للنمو في حياتهم المهنية ، ومزيجا جيدا بين العمل والحياة الشخصية. هذا يعني أن الموظف سعيد في العمل لأن العمل يلبي معايير الشخص. يمكن أن تؤثر البيئة والموقف وجودة العمل التي يمكن أن تقدمها الشركة لموظفيها بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين. وايضا الرضا له تأثير مباشر على الإنتاجية وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع على وجود علاقة ايجابية وثيقة بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية الانتاج وحيث ان المنظمات الخاصة تشكل حجم كبير من الناتج القومي لذلك كان الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي داخل احد هذه المنظمات لقياس العلاقة بين الرضا الوظيفي داخل هذه المنظمة بكمية الانتاج ومدى تأثيره على زيادة او خفض الانتاجية حتى يمكن تسليط الضوء على هذا الجانب المؤثر وبالتالي يحظى باهتمام من جانب الادارات العليا للمنظمات الخاصة التي سوف تعود بالتالي على المجتمع حيث ان الفرد هو اساس المجتمع

### 1.2.1 الفجوات النظرية:

تبرز المشكلة في غموض الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات وعد الوعي بمدى تأثيره على الإنتاجية حيث ان الرضا الوظيفي هو من العلوم الانسانية ويتعامل مع النفس البشرية وهو بطبيعة الحال متغيرة من شخص الى اخر بل اكثر من ذلك تتغير حاله النفسية للشخص الواحد من وقت الى اخر وفرة الى اخرى وايضا تكمن المشكلة في مدى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر على العاملين في المنظمات من عوامل خاصة بالمنظمة وعوامل اخرى نفسية للعاملين حيث انه لايمكن القول انه يوجد داخل المنظمة حالة الرضا التام لجميع العاملين او حالة عدم الرضا التام لجميع العاملين ولكن هناك اختلاف بين نسبة الرضا وعدم الرضا وايضا اختلاف بين درجات الرضا وعدم الرضا داخل المنظمة الواحدة لذلك اهتمت الدراسة بالكشف عن تلك الحالات حتى تقوم المنظمات بالعمل على تلافي العوامل المؤثرة بحالة عدم الرضا حتى تحقق السعادة للعاملين بها التي تعكس بدوره على اداء العاملين وانتاجيتهم

### 1.2.2 الفجوات التطبيقية:

هذا وقد تم كتابة هذي الدراسة واختيار الموضوع بعناية وذلك لحاجة الشركة لدينا (مصنع الفولاذ الحديث) بما يوجد به من سخط وظيفي واثره على مردود الانتاجية ككل ونحاول في بحثنا هذا بأن نضع النقاط على الحروف ونجد حل للفجوة الحاصلة بين رضا الموظفين وبين انتاجية المصنع المرجوه

## 2.3 سؤال البحث الرئيسي:

كيف نصل لرضا الموظفين للوصول للإنتاجية المثلى في شركتنا؟

### 1.3 أهمية البحث

ومن فوائد الرضا الوظيفي أنه يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين والشركة، فعندما يشعر الموظف بالرضا في مكان عمله، يصبح أكثر تركيزاً على أداء مهامه، ويؤديها بشكل أفضل، وبالتالي تزداد مستويات الإنتاجية وتحقق الشركة أهدافها. ومن الممكن الاستفادة من رضا الموظف منع دوران الموظفين ووجود عدد كاف من الأشخاص ذوي المهارات المناسبة أمر بالغ الأهمية لتحقيق خطط العمل والأهداف. الموظفون الراضون هم أقل عرضة للمغادرة وأكثر عرضة لأداء أفضل. الولاء وزيادة الأرباح – عندما يشعر الموظفون أن الشركة لديها مصالحهم الفضلى ، فإنهم غالباً ما يدعمون مهمتها.

#### 1.3.1 أهمية نظرية:

ترجع أهمية الدراسة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وصلته بالإنتاجية قد ركزت على المنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية والاقتصادية ، وقليلة هي الدراسات التي اهتمت بالمنظمات الخدمية كمصلحة الجمارك التي ستركز عليها دراستنا هذه . إن لدراسة الرضا وصلته بالإنتاجية ضرورة تتطلبها الإدارة الحديثة حيث أصبح العمل جزء من الحياة وأساس من أسس المجتمع ، فهو تعبير عن شخصية الفرد الذي له الدور الأكبر في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية . فالعمل هو جانب مهم من جوانب التفاعل بين الفرد وبيئته من أجل تكامل شخصيته وتحقيق ذاته ليشعر بطبيعته الإنسانية . ويرى علماء الإدارة أن درجة نجاح جهود التطوير والتنمية يتوقف على مدى استجابة العنصر الإنساني في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية التي تعد من متطلبات التنمية والتطوير ،

#### 1.3.2 الأهمية التطبيقية:

يؤثر الرضا الوظيفي تأثيراً مباشراً على إنتاجية الموظفين، فعندما يشعر الموظف بالرضا والسعادة في مكان عمله، تزداد جديته ويزداد تركيزه في العمل، ويتحمس للقيام بأدواره، ويسعى للمساهمة في نجاح الشركة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

كما تزداد إنتاجية الموظف عندما يشعر بالرضا، هذا الشعور النابع من إدراكه أن له دوراً مهماً في الشركة وأنه يحدث فرقاً ملحوظاً بها، وهو ما يشجعه على البقاء في وظيفته وعدم تركها.

والعكس صحيح، يؤدي انخفاض رضا الموظفين إلى انخفاض الإنتاجية في مكان العمل، فشعور الموظفين بالاستياء وعدم الرضا يفقدهم الحماس في العمل، وهو ما يؤدي إلى ضعف أدائهم وقلة إنتاجيتهم.

#### 1.4 أسئلة البحث

كيف نصل لرضا الموظفين للوصول للانتاجية المثلى في شركتنا؟

-مالعوامل المؤثرة على الوصول الى الرضا الوظيفي؟

-ماهي المحصلة التي سوف تعود على الانتاجية من رضا الموظفين؟

-ماهي ابعاد عدم الرضا الوظيفي وتأثيره على زيادة التكاليف الانتاجية على الشركة؟

#### 1.5 اهداف البحث

إن زيادة الإنتاجية في العمل دليل على صحة بيئة المؤسسة الفعالة. ستزداد الإنتاجية عندما يكون موظفوك سعداء ويتم تشجيعهم ولديهم المعدات المناسبة لأداء مهام عملهم ,كلما كانت الشركة أكثر إنتاجية ، كان من سهل إنشاء نمو مؤسسي وخلق بيئة عمل صحية.

كما يوجد عوامل مؤثره تساعد في زيادة الانتاجية :

تعزيز التواصل بين الموظفين-

خلق بيئة مناسبة للعمل-

تقدير ومكافأة الموظفين-

الاهتمام بالتكنولوجيا-

الاهتمام بالتدريب والتطوير

يلعب الرضا الوظيفي دورًا لا يُستهان به في نجاح الشركات وبلوغ أهدافها والحفاظ على استقرارها، إذ يشمل جوانب مختلفة من تجربة الموظف ومنها تصوره لبيئة العمل والعلاقات التي تربطه مع الزملاء والإدارة وأدوار الإدارة والمهام اليومية، وهناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية الأفراد والشركات، فكلما ازداد شعور الموظفون بالرضا تجاه وظائفهم ومكان العمل، ازدادت فرص نجاح الشركات، وفي هذا المقال نوضح أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية وأداء الموظفين. يؤثر الرضا الوظيفي تأثيرًا مباشرًا على إنتاجية الموظفين، فعندما يشعر الموظف بالرضا والسعادة في مكان عمله، تزداد جديته ويزداد تركيزه في العمل، ويتحمس للقيام بأدواره، ويسعى للمساهمة في نجاح الشركة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

كما تزداد إنتاجية الموظف عندما يشعر بالرضا، هذا الشعور النابع من إدراكه أن له دورًا مهمًا في الشركة وأنه يحدث فرقًا ملحوظًا بها، وهو ما يشجعه على البقاء في وظيفته وعدم تركها.

والعكس صحيح، يؤدي انخفاض رضا الموظفين إلى انخفاض الإنتاجية في مكان العمل، فشعور الموظفين بالاستياء وعدم الرضا يفقدهم الحماس في العمل، وهو ما يؤدي إلى ضعف أدائهم وقلة إنتاجيتهم.

## 1.6 فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لرضا الموظفين على الانتاجية

### الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل ورضا الموظفين

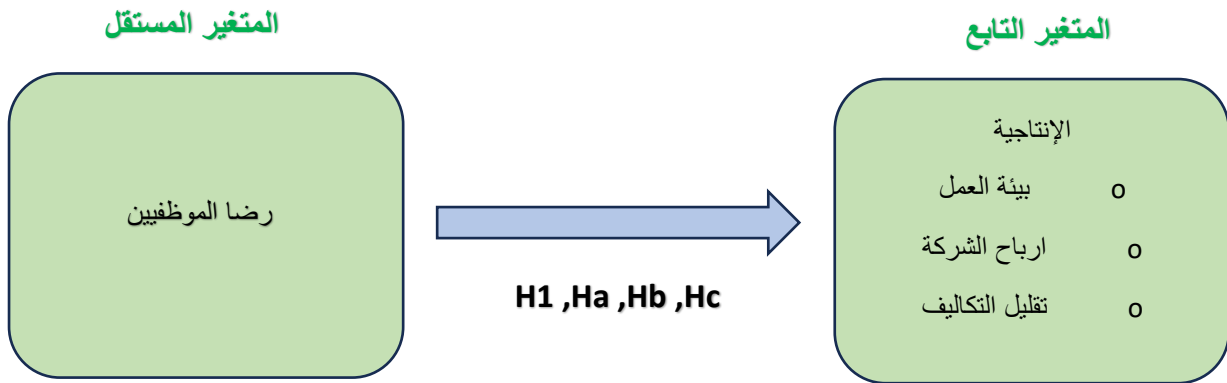
### الفرضية الفرعية الثانية Hb:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المحصلة على الشركة وبين رضا الموظفين

### الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تراجع ارباح الشركة وعدم رضا الموظفين

## 1.7 نموذج البحث

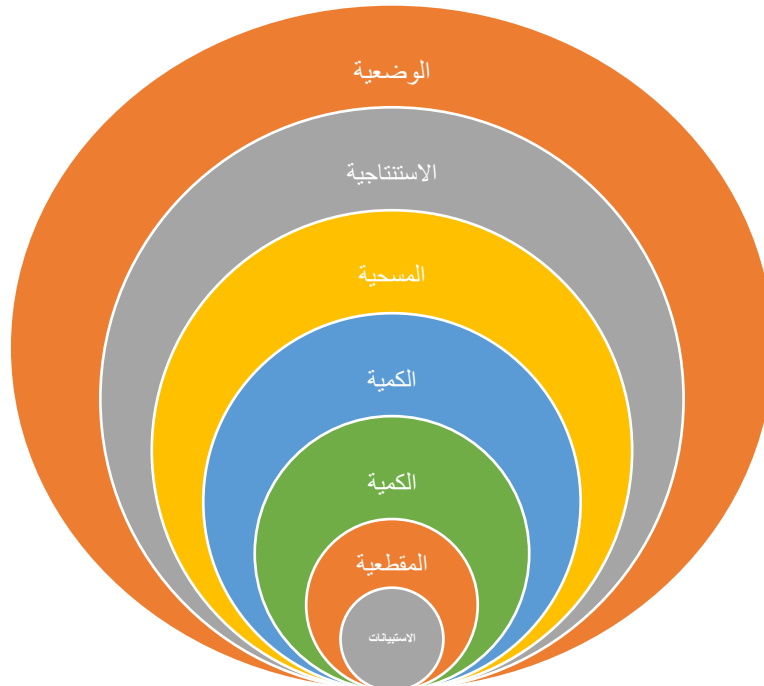


تم تصميمها بواسطة انوار محمد

الشكل رقم 1

## 1.8 منهجية البحث

-بصلة البحث:



الشكل رقم 2

## 1.9 الدراسة الميدانية

تم انطلاق مقترح في فترة من الزمن بالمصنع لدينا (مصنع الفولاذ الحديث) حين ماتولى زمام الامور مدير يرى ان التغيير للأفضل يأتي من رضا الموظفين بحيث قام بإنشاء نظام عمولات جديد ومجزي لكل عمل يتم انجازه في وقت سريع مما انعكس ذلك على سرعة دوران المبيعات لنفس العميل وامكانية الطلب مره اخرى في نفس الشهر بمعدل 25% وسط ذهول من العملاء الدائمين لدينا في تغيير طريقة الخدمة وسرعة انجازها

## 1.10 هيكله المشروع

|                                       |
|---------------------------------------|
| الفصل الأول: المقدمة                  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري           |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |

## الشكل رقم 3

## قائمة المراجع

- 1-د.سعيد علي حسين " تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية " لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون, (2007).
- 2- عبدالله بن عبدالمحسن المدلج "قياس نسبة الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين والخدمات الطبية للقوات المسلحة بمنطقة الرياض", بحث ماجستير, (2002).
- 3-علي يحيى الشهري "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية", اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية, رسالة ماجستير, (2002).
- 4-محمد مروان "مفهوم الانتاجية", منصة موضوع, (2018).
- 5-موقع صبار التوظيفي "مقالة في الرضا الوظيفي وأثره على الانتاجية وعلى تطوير الأداء", (2024).
- 6-هشام سيد "علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية" جامعة حلون, مصر (2016).
- 7-د.هيثم احمد عيسى "العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل", مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية, (2018) .
- 8-جاسب مزهر الحسناوي "الرضا الوظيفي" جامعة المستقبل (2021)
- 9-العاجز، فؤاد ونشوان، محمد. (2005) عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- 10-خليل، جواد وشرير، عزيزة (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد (16)، العدد الأول 683-711.
- 11-حكيم، عبد الحميد. (2009) الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين "دراسة مقارنة"، جامعة ام القرى
- 12-العيسى، إيناس (2020)، إدارة الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار الشروق.
- 13-العيسى، إيناس (2015)، متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة التربية، جامعة عين شمس، العدد (17)، 2016
- 14-فايد بيان, "10 طرق فعالة لزيادة الانتاجية", (2024)

## 2. الفصل الثاني / الإطار النظري

### 2.1 المقدمة:

الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه عمله؛ نتيجة تحقيق رغباته، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عدة عوامل سنذكرها تباعاً

هل تبسط الراحة بين يدي موظفيك، وتقدم لهم الحوافز لأداء مهامهم، فيستيقظوا ويعملوا بكل نشاط وحيوية؟ أم يعملوا ما عليهم من مهام وكأن كل واحد منهم آلة ليس لديها مشاعر... فقط تنجز ما طُلب منها؟ إذا كنت ممن اختاروا الاختيار الثاني؛ فأنت بلا شك بحاجة إلى معرفة الرضا الوظيفي عن كثب، وماهيته، بالإضافة إلى كيفية تحقيقه لعملائك.

وتذكر أن ذلك يزيد من إنتاجية عملك، وسنبسط بين يديك كيف يمكن ذلك في هذا المقال، بالإضافة إلى أشياء أخرى كثيرة تدور في ذهنك؛ فتابع معنا، ولا تذهب بعيداً.

### 2.2 المبحث الأول: رضا الموظفين

#### -تعريف:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي في بداية القرن العشرين.

وهو أحد محاور التوافق النفسي للموظف، ويعني توافر المتطلبات الرئيسة اللازمة لأداء العمل في الشركة وكل الوسائل المعنوية والمادية لأدائه، يؤثر هذا الرضا على الاحتفاظ بالموظفين؛ وبالتالي زيادة الإنتاجية.

لذا سعت العديد من الشركات الرائدة إلى قياس الرضا الوظيفي من خلال تحليل استبيان رضا الموظفين واستطلاعات كثيرة. والجدير بالذكر أن مديري المؤسسة لا بد أن يكون لديهم نهج متعدد الأبعاد لرضا العاملين بالمؤسسة.

عندما يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي ويشعرون أنهم في المكان الصحيح في حياتهم المهنية ، فمن المرجح أن يكون أداؤهم أفضل وأن يكون لديهم فترة أطول في الشركة ، وهذا هو السبب في أن قياس مشاركتهم أمر ضروري.

كثيرا ما يشارك الحدرس الشخصي والعوامل البيئية في تحديد ما إذا كنت راضيا عن وظيفتك ، وما إذا كان هذا هو الخيار الصحيح بالنسبة لك ، ولماذا هذا مهم. بالنسبة لبعض الناس ، قد يتطلب العثور على الوظيفة المثالية كسب مبالغ معينة من المال. قد يحتاج البعض الآخر إلى فريق مفيد للعثور على الوظيفة المثالية.

يوضح الرضا الوظيفي مدى تحفيز الموظف الذاتي ورضاه ورضاه عن وظيفته. يحدث الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون بأن لديهم وظيفة مستقرة ، ومجالا للنمو في حياتهم المهنية ، ومزيجا جيدا بين العمل والحياة الشخصية. هذا يعني أن الموظف سعيد في العمل لأن العمل يلبي معايير الشخص.

يمكن أن تؤثر البيئة والموقف وجودة العمل التي يمكن أن تقدمها الشركة لموظفيها بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين. قد يكون أو لا يكون من الممكن قياسه ، ولكن يمكن استخدام طرق البحث لمقارنة مستويات رضا الموظفين في نفس الشركة أو الصناعة بناء على نفس الأسئلة أو المعايير.

يشير الرضا الوظيفي إلى مشاعر الموظفين العامة حول وظائفهم. إنها حالة رفاهية وسعادة الشخص فيما يتعلق بالأداء في مساحة العمل وبيئتها. يمكن أن يكون محددا ممتازا للإنتاجية داخل الشركة.

الرضا الوظيفي للموظفين ضروري للمؤسسات. يمكن أن يحفز رضا الموظفين الطاقة الإيجابية والإبداع وزيادة الدافع للنجاح. بعض العوامل التي تتدخل هي موقف المتعاون في العمل ، مع القادة والزملاء

## تطور المتغير الاول:

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل. يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

• كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

• ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

• وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفي يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

## -إبعاد المتغير الاول:

تكمن عناصر الرضا الوظيفي في عدة محاور، ألا وهي:

- الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الزملاء، وكذلك مكان العمل.
- ظروف العمل.
- الراتب الجيد، والحوافز المادية.
- الرضا عن الترقية، بالإضافة إلى فرص التقدم.
- تقدير العمل المنجز.
- الاستقرار في العمل.
- المهام التي تتضمنها الوظيفة

## -نظريات المتغير الاول:

لعل نظريات دوافع العمل ليست حديثة نسبياً، فقد مرت بمراحل أدت إلى تطورها، وأشهرها ظهوراً وانتشاراً ارتبطت بالإدارة العلمية (Scientific Management) التي كانت نتاج جهود فريدريك تايلور في ثلاثينيات القرن الماضي. أما النظريات الحديثة لدوافع العمل، فقد ظهرت في الخمسينيات من القرن الماضي، وكانت أبرزها:

نظرية ماسلو (Maslow)

أطلق عليها أيضاً "سلم ماسلو للحاجات"، التي تفترض أن حاجات الفرد غير المشبعة تشكل منطلقاً لدافعيته، مرتبة في سلم هرمي. والحاجة لا تشكل الدافعية إلا إذا أشبعت الحاجات الأدنى في ذلك الهرم. ويفترض ماسلو أن السبب الأول لانتماء الأشخاص لأي نظام هو التسلسل لهرم الحاجات، وأن عدم إشباع الحاجات قد يؤدي إلى اختلال الاتزان الأمر الذي يستدعي سلوكاً لإعادة التوازن. وقد يتسبب عدم تلبية حاجات الإنسان إلى سلوكيات سلبية، مثل عدم الرغبة في العمل.

نظرية (XY) لماك جري جور

وضع أنماطاً حول سلوكيات الأشخاص اعتبرت مثالية، حيث (X) سلبية، (Y) إيجابية، حيث (Y) تتطابق مع نظرية الدافعية لتحقيق الذات في هرم ماسلو بشكل واضح، والتي بنيت على افتراض أن النضج وضبط الذات، من العناصر الموجهة للدافعية. وأن نظام المكافآت يجب أن يتوافق مع العوامل الداخلية لإثارة الدافعية. وافترضت النظرية أن شعور العاملين بالحرمان الناتج عن إهمال حاجاتهم الذاتية والاجتماعية قد يكون المسبب لإهمالهم في العمل وعدم إحساسهم بالمسؤولية.

نظرية العدالة (Equity Theory)

تتمحور حول إمكانية تحفيز الناس بشكل أفضل عند معاملتهم بعدالة، والعكس صحيح، فانعدام العدالة في المعاملة يؤدي إلى التراجع في العمل وعدم الرضا، حيث تفترض النظرية عدالة المردود في تفسيرها للرضا الوظيفي، وأن الفرد يحاول الحصول على المردود أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه مع العمل الذي قام به.

نظرية فروم (Vroom)

وتسمى أيضاً نظرية "التوقع" وهي الأكثر حداثة في الظهور حيث فسرت الرضا الوظيفي على أساس المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وهذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، مادياً ومعنوياً.

### نظرية الانجاز (McClelland's Needs Theory)

لخص مكلياند الحاجات الأساسية المؤثرة على التحفيز في "الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز، الحاجة للسلطة".

- **الحاجة للانتماء:** يتولد لدى الأشخاص الشعور بالسرور عندما يكونون محبوبين، والتعاسة عندما ترفضهم الجماعة، ويميلون إلى تكوين علاقات اجتماعية وصدقات مع الآخرين.
- **الحاجة للإنجاز:** يتولد لدى الذين يرغبون بالنجاح ويخافون الفشل حاجة قوية للإنجاز، فهم يحبون التحدي ويضعون أهدافاً كبيرة لتحقيقها، ويتحملون مسؤولية انجاز المهمات.
- **الحاجة إلى السلطة:** وقد وجد أن الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون لممارسة أدوار مثل الإشراف والرقابة والتأثير، ويسعون غالباً للوصول إلى مناصب قيادية.

### نظرية هيرزبيرغ (Herzberg)

تعرف أيضاً بنظرية "Two-Factor Theory" وتحدث عن احتمالية شعور العاملين بالرضا وعدم الرضا في آن واحد، حيث إن العوامل الوقائية (Hygiene-Factors) تحول دون انعدام الرضا، لكنها لا تحقق الرضا بذاته مثل، ظروف العمل والأجور، سياسات المؤسسة، والعلاقة مع الإدارة. أما العوامل الدافعة (Motivational Factors) فهي التي يشعر الفرد من خلالها بالرضا مثل: الترقية، المسؤولية، الاحترام والتقدير، والتي من شأنها أن تحقق الرضا لدى الأشخاص



الشكل 4

## 2.3 المبحث الثاني (الانتاجية):

### -تعريف الانتاجية:

يعرف مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات، كما يُعرف أيضاً على أنه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة. ويُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية، والصناعية، ومجالات العمل المختلفة، فهو مؤشر قويّ على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أنّ لهذا المصطلح علاقة كبيرة في العديد من الأمور الأخرى، التي بعضها قد لا يخطر على ذهن الكثيرين، وفيما يلي بعض التفاصيل حول الإنتاجية

كما تعرف ايضا,,

الإنتاجية هي مفهوم يُستخدم لقياس كفاءة وفعالية استخدام الموارد (مثل الوقت والجهد والمال والمواد) لتحقيق النتائج المرجوة. في السياق العام، يمكن تعريف الإنتاجية على أنها القدرة على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد.

تختلف تعريفات الإنتاجية قليلاً حسب السياق والمجال. في البيئة الاقتصادية، يُمكن تعريف الإنتاجية على أنها الإنتاج الكلي للسلع والخدمات في وحدة زمنية محددة. وفي سياق إدارة الأعمال، تعني الإنتاجية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها بفعالية وكفاءة.

عند النظر في تعزيز الإنتاجية، يُسعى إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد. هذا يتطلب تنظيم وتخطيط جيدين للأعمال، واستخدام تقنيات وأدوات تعزز من الكفاءة، وتطوير المهارات الشخصية والاحترافية.

بشكل عام، يمكن القول إن الإنتاجية تتعلق بتحقيق أقصى قدر ممكن من الإخراج أو النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات، وهذا يعتبر هدفاً مهماً في مختلف جوانب الحياة والأعمال.

كما تعرف الانتاجية الشخصية كتالي هي مفهوم يرتبط بقدرة الفرد على تحقيق أقصى إنتاجية من جهده ووقته ومهاراته. يمكن القول إنها القدرة على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية بكفاءة وفعالية. وتتعلق الإنتاجية الشخصية بكيفية إدارة الفرد لوقته ومهامه وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة في جميع جوانب حياته.

ويمكن ان تشمل الإنتاجية الشخصية مجموعة من العوامل منها التنظيم، والتخطيط، وتطوير المهارات، واستخدام التكنولوجيا. عندما يتحقق التوازن في هذه العوامل، يمكن للأفراد زيادة إنتاجيتهم وتحقيق النجاح في حياتهم الشخصية والمهنية.

بل أنه يمكن أن يشمل أيضاً تحقيق التوازن بين الأعمال المهنية والأوقات الشخصية والاستراحة. فالتوازن الصحيح يساهم في زيادة الإنتاجية والرفاهية الشخصية.

### تطور البحث في الانتاجية:

إن التقدم الاقتصادي في أي دولة يتوقف على عاملين أساسيين هما الكفاءة الإنتاجية للعمل، والكفاءة الاستثمارية لاستخدامات رأس المال ممثلاً في الآلات والمعدات والمواد الخام، وإن رفاهية المجتمع تقوم على أساس إنتاج أكبر من السلع الإنتاجية والاستهلاكية والخدمات بأقل قدر من التكلفة نتيجة استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج. فزيادة الإنتاجية عند إنتاج سلعة ما تعني إمكانية إنتاج نفس القدر من هذه السلعة بـموارد أقل وبذلك يمكن إنتاج قدر أكبر من سلع أخرى. ولذلك فحينما نتساءل عن كفاءة عنصر من عناصر الإنتاج فإننا نعي معرفة حجم الإنتاج الذي نحصل عليه في ظل متغيرات العملية الإنتاجية باستخدام وحدة من ذلك

## نظرية الانتاجية:

### 1- الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات:

يقول الاقتصادي الفرنسي Albert Aftalion أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة. ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي إنتاج رجل/ ساعة مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة. ويقول John Kendrick أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية.

### 2- الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة:

يقول Bell أن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع. ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان. ويلاحظ هنا أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما أنتج فعلاً منسوباً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج.

### 3- الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد:

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

(OECD) Organization for Economic Co-operation and Development بباريس الإنتاجية بأنها مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معينة. كما يعرف Bently الإنتاجية بأنها تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمالة والآلات المتاحة. ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدة أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة. أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محدودة. وعلى نطاق الدولة نجد أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال. أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية. ويرى البعض أن التعاريف السابقة للإنتاجية يعيبها عدم الوضوح وتحتاج إلى مزيد من الإيضاح للأسباب الآتية:

1- أن طرفي النسبة أي المدخلات والمخرجات يتضمن كلا منهما الكثير من المعاني التي يصلح كل منها لغرض معين، فهل تعني المخرجات بالمعنى الاقتصادي السلع المنتجة عامة سواء كانت صناعية أو زراعية.

2- عند تغير نوع المنتجات، فإنه توجد صعوبة في إيجاد مجموع المخرجات، فهل يتم حساب الإنتاجية لكل نوع من أنواع المنتجات كل على حدة؟ أم يتم جمع جميع المنتجات؟ علماً بأن وحدات القياس قد تختلف من منتج إلى آخر، كما أن نوعية المنتجات وقيمتها المادية تختلف كذلك من منتج إلى آخر.

3- أن الإنتاج والكفاءة الإنتاجية لا يكونان بالضرورة مرتبطتين ارتباطاً موجباً، فزيادة الإنتاج لا تعني بالضرورة زيادة الإنتاجية فقد يصحب ذلك نقص في الإنتاجية والعكس صحيح، فمن الممكن زيادة حجم الإنتاج بزيادة حجم المستخدمة بنسبة أكبر وفي هذه الحالة تنقص الكفاءة الإنتاجية. وبالتالي فإن الإنتاجية كنسبة تكون مضللة إذا لم توضح جيداً، فمؤشرات الإنتاجية قد تتحرك في اتجاه تصاعدي إذا تتناقصت المخرجات وكذلك تتناقصت المدخلات بنسبة أكبر، فقد تظهر مؤشرات الإنتاجية اتجاهها صعودياً يفهم منه تحقيق ظاهرة اقتصادية طيبة بينما يكون العكس هو الصحيح.

4- إذا افترضنا زيادة الإنتاج الإجمالي مع ثبات عدد العمال وبالتالي ستزيد الإنتاجية، فإن ذلك لا يعني بالضرورة زيادة إنتاجية العامل، إذ قد ترجع الزيادة في الإنتاج إلى استخدام عدد أكبر من الآلات وارتفاع نسبة استهلاكات رأس المال أو زيادة استخدام المواد الأولية.

5- إذا كانت المؤسسة هي مؤسسة خدمات مثل خدمات الأطباء والتعليم والنقل والاستشارات والأبحاث، فهي أمور يصعب قياسها، كما يصعب جمعها لتغير وحدات القياس.

6- هناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف مفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسئوليتها تجاه المجتمع. حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة. في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي [ 3 ] .

من العرض السابق يتضح أن تعاريف الكفاءة الإنتاجية القائمة يعيبها بعض النقص وعدم الوضوح وتحتاج إلى مزيد من الشمول والإيضاح والدراسة المستفيضة.

### ثالثاً: أنواع الإنتاجية

#### 3-1- الإنتاجية الكلية

تمثل الإنتاجية الكلية العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية التي استخدمت في الحصول عليه وبمعنى آخر نسبة المخرجات output إلى المدخلات input ، فليست الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذا القدر من الإنتاج . وفي هذه الصيغة يوضع في البسط جميع المخرجات التي تنتجها الشركة كما يوضع في المقام جميع المدخلات التي تستخدمها . وتستخدم في الصيغة الكميات أو القيمة بالنسبة للمخرجات والمدخلات على السواء، ويتطلب الأمر تحديد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المخرجات والمدخلات.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عناصر الإنتاج}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال + الآلات والمعدات والخاصات + العمل + التنظيم}}$$

ويمكن زيادة الإنتاجية للمنشأة عن طريق: زيادة المخرجات مع ثبات أو نقص المدخلات، زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات، زيادة المخرجات مع زيادة المدخلات ولكن بنسبة أقل، ثبات المخرجات مع نقص المدخلات، أو نقص المخرجات مع نقص المدخلات بنسبة أكبر، هذا بفرض ثبات أو تحسن مستوى الجودة للسلعة. وتستخدم الصيغة السابقة لقياس مدى استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة استخدامًا كاملاً وصحيحاً مادام إنتاج المنشأة يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطها، فلذلك يجب الربط بين تغيرات الناتج والتغيرات التي تعترى كل هذه العناصر، كذلك يمكن مقارنة أداء المنشأة في الحاضر بالماضي مما يسمح باكتشاف الاتجاه العام للإنتاجية.

وتوجد صعوبات كبيرة في احتساب الإنتاجية الكلية، فعناصر الإنتاج بالمعنى الواسع يتعذر قياسها، والمشكلة هنا كيف تحول عوامل الإنتاج إلى وحدات متجانسة وكيف نجمع وحدات العمل على وحدات الطاقة على وحدات رأس المال ووحدات المواد الخام علمًا بأن وحدات عنصر التنظيم والإدارة غير قابلة للقياس أصلاً. ويلجأ الاقتصاديين إلى إيجاد معاملات تحويل لجميع المدخلات وقد يكون ذلك ممكنًا بالنسبة للوحدات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود ألا أننا نواجه صعوبات كثيرة ويتطلب الأمر توافر بيانات في غاية الدقة والشمول بالنسبة للوحدات الاقتصادية الكبيرة.

#### 3-2 الإنتاجية الجزئية

##### 3-2-1 أنواع الإنتاجية الجزئية

تدور معظم الأبحاث والدراسات حول إنتاجية عناصر الإنتاج البشرية وعناصر الإنتاج المادية كل على حدة وبمعنى آخر تقوم الأبحاث على أساس دراسة الإنتاجية الجزئية لإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الخامات وإنتاجية الآلات حيث أن العوامل التي تؤثر على كل منها مختلفة. ويلاحظ أن الاختصار على دراسة عنصر- واحد في قياس الإنتاجية قد يعطي فكرة غير صحيحة عن الإنتاجية الكلية، ويرجع ذلك إلى أن نسبة ارتفاع إنتاجية رأس المال مثلاً لا تكون مماثلة بالضرورة لنسبة ارتفاع إنتاجية عنصر العمل. وتأخذ الكفاءة الإنتاجية الجزئية شكلاً عينياً أو نقدياً أي باستخدام الكميات أو القيم وعليه تكون:

- إنتاجية العمل = المخرجات / العمل
- إنتاجية المواد = المخرجات / المواد
- إنتاجية الآلات = المخرجات / الآلات
- إنتاجية رأس المال = المخرجات / الاستثمارات.

ويمكن التعبير عن المخرجات بكمية الإنتاج، قيمة الإنتاج، القيمة المضافة وكذلك التعبير عن العمل بعدد العمال، أجورهم، ساعات العمل، الاستثمارات، رأس المال العامل، وهكذا. ولعل أهم ما يميز فكرة الإنتاجية الجزئية هو البساطة والسهولة ألا أنه يعاب على هذا المعيار أن الإنتاجية المتوسطة تقيس كفاءة أحد عوامل الإنتاج وهذا ليس بالأمر الصحيح في كثير من الأحيان، فقد تزيد إنتاجية عنصر العمل دون أن يكون ذلك راجعاً إلى ارتفاع الإنتاجية لهذا العنصر- بل لاستخدام أنواع أحدث من الآلات تعطي إنتاجية أكثر ولذلك فينبغي عند استخدام هذا المعيار أن يؤخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في بقية عوامل الإنتاج.

### 2-2-3 أهمية إنتاجية العمل

اهتمت معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية المتوسطة بدراسة إنتاجية العمل دون سواها من عناصر الانتاج الأخرى حيث أنها قد حظيت بنصيب الأسد ، حتى أنه قد اتفق على أنه حينما تذكر الإنتاجية منفردة فيكون المقصود بها إنتاجية العمل ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

- 1- أن قوى العمل هي من أهم وأقوى دعائم الدولة، فالإنسان هو العنصر- الأساسي في التنمية الاقتصادية والعنصر- الحاسم في سرعة وصحة عملياتها حيث أن العمل هو الذي يخلق قيماً جديدة والمصدر الرئيسي- في الإنتاج، فتقدم أي مجتمع أو تخلفه إنما يرجع أساساً إلى الموارد الإنسانية فيه، ومدى قدرتها على تحقيق التمويل ويرى بعض الاقتصاديين ومنهم Simon Kuznets أن تراكم رأس المال في الدول المتقدمة صناعياً لا يرجع إلى ما هو موجود من معدات رأسمالية بل يرجع إلى مدى المعرفة المتاحة لسكانها أو طاقاتهم ومدى تدريبهم لاستعمال هذه المعدات بكفاءة.
- 2- إنتاجية العمل هي أهم مقياس لتقدم الدولة في أي وقت من الأوقات كما أنها من أهم الطرق إلى زيادة الدخل القومي وزيادة دخل الفرد وهي الهدف الأساسي للتنمية الاقتصادية.
- 3- إحصائيات العمل هي أكثر الإحصائيات توافراً ودقة ومثل ذلك إحصائية العمالة والبطالة وساعات العمل بأجر ومن غير أجر، وغير ذلك من البيانات المتعلقة بعنصر العمل.

### 3-3 الإنتاجية الحديثة

تمثل الإنتاجية الحديثة العلاقة بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات، أي تغير المخرجات مع تغير المدخلات بمقدار وحدة واحدة. ولاحتسابها يتطلب الأمر بناء نماذج اقتصادية متكاملة للتوصل إلى معرفة مدى تأثير إضافة وحدة من العمل أو أي عنصر آخر على الإنتاج.

### رابعاً: الطرق العامة لقياس الإنتاجية

قياس الإنتاجية هو فرع هام من الدراسات يتضمن خليط من علوم الاقتصاد والإحصاء والرياضيات والإدارة، ومن ثم فهو حقل خصب مستمر للدراسة والبحث، ويعتبر قياس الكفاءة الإنتاجية ذو أهمية كبيرة في

تحديد أهمية وكفاءة عناصر الإنتاج واكتشاف ومعالجة أوجه النقص فيها، ومن ثم تحسين الإدارة والتخطيط وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحديد الحجم الأمثل لعائد العمل ومتوسط الأجر والأسعار.

وتتيح مقاييس الإنتاجية التعرف على مدى التقدم المحقق على مستوى قطاعات الاقتصاد الوطنى المختلفة، ومقارنة الكفاءة الإنتاجية للأنشطة الصناعية مع مثيلاتها في الدول الأخرى . ولتحقيق هذه الأغراض يجب توافر مجموعة من المؤشرات التي يختلف تطبيقها من نشاط إلى آخر ومن هدف إلى هدف حيث أن المشكلة الرئيسية ليست في إيجاد مقياس واحد يصلح لقياس الإنتاجية في جميع الحالات بل في إيجاد مجموعة من المقاييس التي تعكس المعاني والزوايا المختلفة لفكرة الإنتاجية.

إن عناصر المدخلات والمخرجات متنوعة وتختلف أساليب قياسها ، فمنها ما يقبل القياس الكمي بوحدة الوزن وأخرى بوحدة الطول وثالثة بوحدة المساحة ورابعة بالحجم وغيرها بوحدة معيارية معينة ، وأحيانا أخرى تحتاج إلى قياس إنتاجية مجموع عناصر المدخلات أو المخرجات بوحدة قياس عامة كالقيم والأسعار والزمن ووحدة العمل المعيارية وغيرها.

#### 1-4 طريقة القيم العينية (الطريقة الطبيعية)

يعبر عن مستوى الكفاءة الإنتاجية باستعمال الوحدات العينية مثل المتر أو الطن المنتج في وقت العمل، ويستخرج ذلك بقسمة الوحدات الطبيعية المنتجة في وقت معين على عدد وحدات العمل التي استخدمت في الإنتاج.  
أي أن:  $أ = ك / ع$   
حيث :  $أ =$  إنتاجية العمل،  $ك =$  كمية الإنتاج المنتجة،  $ع =$  وحدات العمل المبذولة (رجل/ساعة، رجل/يوم ، رجل /شهر ، رجل/سنة).

ولكن يلاحظ هنا أن الأرقام التي نحصل عليها تمثل أرقامًا مطلقة لا مغزى لها طالما لم تقارن مع فترات زمنية سابقة أو مع مثيلاتها من المنشآت المشابهة، ومن ثم لا نستطيع أن نعرف تطور الكفاءة الإنتاجية أي أننا يجب أن نقارن مستوى الإنتاجية في السنة المقيسة مع مستواها في سنة الأساس.

$$أ = (ك / ع) / (ك / ع)$$

حيث:  $ك =$  عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة في السنة المقيسة  
 $ع =$  الزمن الفعلي اللازم للإنتاج في السنة المقيسة  
 $ك =$  عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة في سنة الأساس  
 $ع =$  الزمن الفعلي اللازم للإنتاج في سنة الأساس.

بهذا القياس نتابع تطور مستوى الكفاءة الإنتاجية في المنشأة بمقارنته في سنة القياس مع مثيله في سنة الأساس . كما أنه لابد من مقارنة إنتاجية المنشأة بغيرها من المنشآت المماثلة سواء في الوطن الذي تعمل به أو في الأقطار الخارجية، وبذلك نستطيع أن نتعرف على موقف المنشأة ونقاط القوة والضعف بها واكتشاف أسبابها واقتراح العلاج اللازم.

ومن مميزات الطريقة الطبيعية البساطة والدقة في احتساب الإنتاجية وتخطيطها وتطورها. ومن عيوب هذه الطريقة أنه في حالة اختلاف السلع المنتجة اختلافاً كبيراً فإنه لا يمكن استخدام هذه الطريقة لقياس الكفاءة الإنتاجية إذ لا يمكن الجمع أو المقارنة بين المنتجات المتعددة التي يعبر عنها بوحدة قياس عينية مختلفة.

#### 2-4 طريقة القيم النقدية

تستخدم هذه الطريقة للتغلب على المشكلات المرتبطة بالطريقة السابقة ، حيث يتم قياس إنتاجية عدة منتجات يتم الجمع بينها بواسطة وحدة النقود. وبذلك يتم تحويل الكميات المنتجة من كل نوع من السلع

والخدمات إلى قيم نقدية . وبهذه الطريقة يمكن قياس كل من الإنتاجية الكلية والجزئية و الحدية باستخدام الأسعار الجارية أو الاسعار الثابتة أو الرقم القياسي للأسعار.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الصيغة تستخدم قيم المخرجات والمدخلات بدلا من كمياتها . أي أنه يوضع في البسط مجموع حاصل ضرب كمية كل مخرج في سعر الوحدة منه كما يوضع في المقام مجموع حاصل ضرب كمية كل مدخل في سعر وحدته . وبذلك يمكن اعتبار هذا المعيار مقياسًا نقديًا أو إيراديًا في حين يعتبر المعيار السابق مقياسًا كمياً وعينيًا وبهذا يكون:

$$\text{معيار الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الموارد الإنتاجية}}$$

وتساهم هذه الطريقة في حل ما يثيره تعدد السلع المنتجة وتعدد مستويات ومراحل الإنتاج من مشاكل عند محاولة الجمع بينها، فإن استخدام المنتج النقدي يجعل من الممكن شمول أرقام الإنتاج على جميع السلع مهما تنوعت، كذلك شمول هذه الأرقام على إنتاج جميع أوجه الأنشطة الاقتصادية على مختلف المستويات والمراحل على مستوى الصناعة والاقتصاد الوطني ككل. وتحتسب الإنتاجية كما يلي:

$$أ = \frac{\text{مجموع ك} \times \text{س}}{\text{ع}}$$

حيث: مج = مجموع ، ك = كمية الإنتاج من كل نوع، س السعر الثابت للوحدة ، ع = عدد عمال الإنتاج. ويكون معدل تطور الإنتاجية كما يلي:

$$أ = \frac{\text{مجموع ك}_م \times \text{س}_م}{\text{ع}_م} / \frac{\text{مجموع ك}_0 \times \text{س}_0}{\text{ع}_0}$$

حيث: (0) ترمز لسنة الأساس، (م) ترمز للسنة المقيسة.

ومن مزايا هذه الطريقة إمكان قياس المنتجات والنشاطات الصناعية التي يتعذر قياسها في حالة استخدام المقاييس الطبيعية، إمكانية استخدامها لقياس تغيير حجم وهيكل الإنتاج على المستوي القومي. ومن عيوب هذه الطريقة عدم إمكانية إظهار التغير الحقيقي في الإنتاجية لوجود عوامل جانبية هامة تؤثر على ذلك مثل تغيير هيكل وتشكيلة الإنتاج والإلتجاء إلى إنتاج السلع مرتفعة القيمة أو شراء سلع وسيطة أو نصف مصنعة من الغير، أو وقوع تضخم يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وبالتالي تغيير القيمة النقدية للمنتج الأمر الذي يؤدي على إظهار تطور ظاهري للإنتاجية دون وجود مقابل حقيقي لهذا التطور.

#### 3-4 طريقة القيمة المضافة

تعرف القيمة المضافة بأنها مؤشر يقيس ما أضافته العملية الإنتاجية على المواد الأولية والسلع الوسيطة بما يجعل لها قيمة أكبر . ويتم ذلك باستخدام الجهود المادية والبشرية داخل الوحدة الإنتاجية، كما تعرف بأنها القيمة الكلية للإنتاج مطروحا منها قيمة مستلزمات الإنتاج فيما عدا الأجور المدفوعة للعاملين و بذلك تبين القيمة التي أضافها عنصر العمل للإنتاج . أي أن القيمة المضافة هي قيمة ما أضافته عوامل الإنتاج إلى ما استخدم من مستلزمات الإنتاج من مواد أولية وخامات وإهلاكات الأصول الثابتة ووقود وكهرباء وبمعنى آخر تمثل القيمة الكلية للإنتاج مطروحا منها قيمة مستلزمات الإنتاج . وبمعنى آخر فإن القيمة المضافة تمثل في واقع الأمر المساهمة الفعلية للمنشأة أو الصناعة فوق ما تستهلكه من سلع وسيطة ومستلزمات إنتاج، وقد تكون القيمة المضافة صافية إذا طرح منها قيمة الإهلاك أو إجمالية إذا تضمنته. ومن مزايا هذه الطريقة أنها توضح التطور الحقيقي للعمل في الوحدة الإنتاجية، ومن ثم يمكن اتخاذ هذه الطريقة كمؤشر للتخطيط وتطوير الأجور والحوافز.

## -ابعاد مفهوم الانتاجية:

### 1.التحديث المستمر

الإنتاجية العالم يتغير بسرعة البرق وكما نرى الكثير من الشركات التي كانت في المقدمة وها هي اليوم في نهاية القائمة تعاني، لذلك يجب تجنب هذا الخطأ الكبير والقيام بتحديث بشكل مستمر فلو كانت لديك مؤسسة ركز على ما سوف أقول لك لا بد من تحديث نماذج العمل وأساليب العمل ومهارات فريق العمل وأجهزة العمل والمعدات والإدارة يعني تغيير كل شيء، فلا يجب حجز التحديث فقط في اكتساب التقنية ومواكبة التحديث الراهن، بل من الضروري أيضا إسقاط شركتك على المستقبل.

وهذه العملية تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيير والبقاء في مراكز متقدمة في السوق.

### 2.الإبداع والابتكار المستمر

الإنتاجية يجب أن تضع في منظور أن السوق في تقدم وإنتاج مستمر وفي هذا السوق ستجد الكثير من المنافسين لك. لذلك يجب أن تعرف كيف تسيطر على الوضع لكي لا تتأذى. والابتكار هو الحل المثالي في هذا الوضع فهو يعتبر الطريقة المثالية للحصول على بدائل جديدة في سبيل تحسين هيكل المؤسسة والاستفادة منها لأقصى حد.

وقد يتساءل البعض في أي شيء نبتكر لا تخافوا نحن هنا لتلبية كل هذه الاحتياجات والابتكار يمكن أن يكون على بعض المنتجات الخاصة بكم عبر إضافة بعض الخدمات الجديد أو المتميزة وغيرها من الأمور المتعلقة بنفس الصدد.

### 3تدريب فريق العمل على تحسين القدرات وغرس الحماس داخلهم

من منا لا يعرف أن فريق العمل في المؤسسة هو رأس المال الحقيقي وليس تلك المواد أو الأوراق النقدية. ولهذا من ضروريات العمل المتقن داخل مؤسستك تدريب الموظفين بشكل مستمر في سبيل اكتسابهم لمعرفة ومعلومات جديدة التي تسمح لهم بمواصلة تطوير المهارات لأداء المهام التي يتم منحها لهم بفاعلية وإتقان كبير.

علاوة على ما سبق في هذا الصدد سيساعدك تدريب موظفيك على الوصول إلى مستوى جيد من التحفيز والإنتاجية والتكامل والالتزام. هناك خيارات مختلفة للتدريب والتدريب ستسمح لكل من المديرين والموظفين بتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بشكل أفضل، من أجل زيادة إنتاجية أعمالهم.

### 4.تطور الإدارة بالعمليات وليس بالوظائف

يجب أن يفهم كل فرد من فريق العمل أن مهمته في المؤسسة تتجاوز إلى حد كبير المهام الموكلة إليه. فهذه النقطة مهمة كثيرا في الواقع لأنها تساعد الجميع في التقدم فنجح مؤسسة مزدهرة يعد كذلك إنجاز لفريق العمل وسوف يساعدهم ذلك في زيادة الأرباح....

وهنا يجب البحث عن موظفين يستطيعون أن يقدموا أفضل ما لديهم للشركة وبالتالي يمكن تطبيق إدارة العمليات والحصول على الكثير من المزايا مثل أداء عام وأفضل للمؤسسة ثم تحقيق أهداف الاستراتيجية والحصول على أعلى جودة للعمل.

### 5.كن حافزا فعالاً

إن الحفاظ على تحفيز موظفيك بمستوى عالي من الإيجابية بشأن مهامهم اليومية والعمل الذي يقومون به هو المفتاح لجعل جميع العمليات التي يشاركون فيها أكثر إنتاجية.

لهذا السبب، من المهم وضع سياسات تضمن رفاهية الموظفين ورضاهم. يجب توضيح أنه عند الحديث عن الدافع، فإننا لا نشير فقط إلى الراتب أو الفوائد الاقتصادية التي تمنحها الشركة لموظفيها. كما أنها تتعلق

بالأنشطة والإجراءات التي تطورها المنظمات لصالح رأس المال البشري (الذكرى السنوية، الاعترافات، التدريب، إلخ).

#### 6. التخطيط العميق والمستمر

يعد التخطيط الاستراتيجي من العناصر الأساسية لإدارة الشركة ، حيث إنه يساعد في تحديد الأهداف والغايات والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي سيتم تطويرها لصالح المؤسسة.

إذا كنت ترغب في تنفيذ إدارة جيدة ، فمن المهم أن تخطط لمشروع حياتك بالوقت والوضوح ، مع مراعاة سياقه وجميع الجهات الفاعلة التي تشكله.

#### 7. إدارة الوقت بشكل جيد

السمة الهامة التي يتقاسمها الأشخاص والشركات الناجحة هي إدارة الوقت المناسبة. لكي تتمكن منظمة أو شركة من تنفيذ وتنفيذ جميع الأنشطة التي اقترحتها ، يجب عليها تنظيم المهام وتحديد أولوياتها وفقًا للوقت. هذه هي واحدة من الموارد الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين استخدامها لزيادة الإنتاجية.

#### 8. استخدم التواصل بشكل استراتيجي

التواصل هو عنصر أساسي لشركتك لتكون أكثر إنتاجية، لأنه من خلال إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية الجيدة، ستتمكن من وضع خطط عمل تدعم تحقيق أهدافك، وتحسن بيئة العمل ، وتولد جيدًا السمعة ، وجعل محفظتك معروفة لعملائك وتنسيق العمل داخل شركتك بشكل صحيح ، من بين العديد من الإجراءات المفيدة الأخرى لعملك.

#### 9. إدارة رأس المال الخاص بك بذكاء

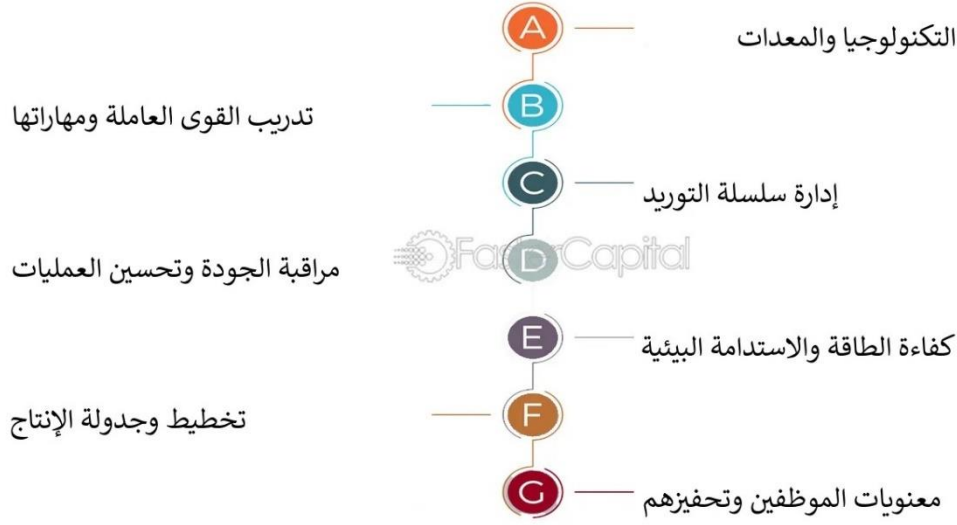
طرق زيادة الإنتاجية للمؤسسات تحتاج الإدارة الجيدة لرأس المال الملائم لشركتك، مما يسمح لك بالاستجابة في الوقت المناسب مع جميع التزاماتك المالية وتهيئة ظروف مواتية للتفاوض، سواء عند البيع أو عند الشراء، أي هامش مكتسب له تأثير على الإنتاجية.

لذا يجب الحفاظ على مستويات السيولة النقدية الكافية.

#### 10. فكر في دخول أسواق جديدة

ربما عبور الحدود الوطنية يحتاج لجرعة أكبر ولكن هناك أسواق لا تعرف حتى الآن أنها مواتية بشكل خاص لعملك. الانفتاح على إمكانية دخول الأسواق الدولية يمكن أن يجعلك تكتشف طرقًا لزيادة الأرباح والإنتاجية، والاستفادة من الفرص التي تتيحها الاتفاقيات التجارية.

## تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج



الشكل 5

## 2.4 العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية

### -الانماط:

يؤثر الرضا الوظيفي تأثيرًا مباشرًا على إنتاجية الموظفين، فعندما يشعر الموظف بالرضا والسعادة في مكان عمله، تزداد جديته ويزداد تركيزه في العمل، ويتحمس للقيام بأدواره، ويسعى للمساهمة في نجاح الشركة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية

### -الصراعات:

قد يؤدي انخفاض رضا الموظفين إلى انخفاض الإنتاجية في مكان العمل، فشعور الموظفين بالاستياء وعدم الرضا يفقدهم الحماس في العمل، وهو ما يؤدي إلى ضعف أدائهم وقلة إنتاجيتهم

### -الفجوات:

اختلفت وجهات النظر في إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي ، والأداء ، ومن أهمها :

الرضا و الأداء 1 :

أي أن توفير الرضا لدى العاملين يؤدي إلى أداء مرتفع ، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل ، وهو الرضا ، والثاني تابع ، وهو الأداء ، وكلما زادت درجات الرضا ، كلما ارتفعت معدلات الأداء.

## الأداء و الرضا:2

ويعني أن الرضا ما هو إلا تابع لمتغير مستقل ، وهو الأداء على أساس أن الأداء الجيد للموظف ، وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

## المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:3

يركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها ، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساس لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف ، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية ، وبالتالي الارتقاء بأدائهم . وبهذا يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.

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

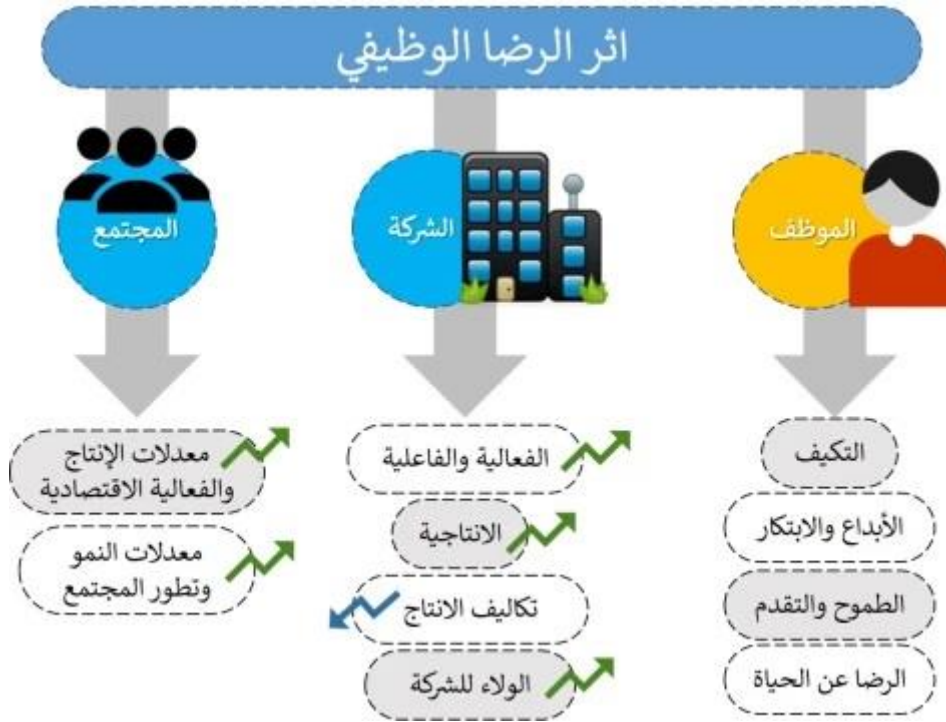
أ-هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثرن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

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

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

ج-تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للدائرة.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية خصوصاً في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعاته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد



الشكل رقم 6

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                          | رقم الشكل |
|------------|--------------------------------------|-----------|
| 9          | نموذج البحث                          | 1         |
| 9          | بصلة البحث                           | 2         |
| 10         | هيكلية المشروع                       | 3         |
| 15         | المبحث الاول (رضا الموظفين)          | 4         |
| 24         | المبحث الثاني (الإنتاجية)            | 5         |
| 27         | العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية | 6         |

## 2.5 الخاتمة

يعبّر الرضا الوظيفي عن شعور الموظّفين بالسّعادة والراحة في عملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تزيد إنتاجية الشركة، وهذا ما نصبو إليه في النهاية.

فضلاً عن أنّ الرضا الوظيفي له دور فعّال في التحكم بمعدّلات الدّوران داخل الشركة (turnover)، فالموظّف الذي يشعر بالارتياح داخل مقرّ عمله، يكون معدّل تنقله من العمل ضئيلاً أو شبه منعدم.

أيضاً تستفيد الشركات من ذلك، إذ يساعدها في توفير أعباء وتكاليف كثيرة، من بينها: تكاليف العمالة والموظّفين الجدد، وما يشملها من حملات الاستقطاب والتعيين، ثم تنظيم البرامج التدريبية.

إلى جانب عدم إضاعة الوقت بحثاً عن هؤلاء الموظّفين الجدد. كما أنّ معدل الدّوران العالي للشركة قد لا يشجّع أصحاب الكفاءات على العمل لدى الشركة.

وقد كشف تقرير مؤسّسة غالوب Gallup لعام 2016 أن الموظّفين الذين يشعرون بالرضا يُظهرون تصنيفات عملاء أعلى بنسبة 10 في المائة، وإنتاجية أعلى بنسبة 17 في المائة، وربحية أكبر بنسبة 21 في المائة.