



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الموسومة ب:

دور الرضا الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز - الأغواط -

إشراف :

- د. قويدر نبق

إعداد الطالبان :

- عبد الحكيم رحماني

- محمد شكالي

لجنة المناقشة :

رئيسًا	أستاذ محاضر "أ"	د. طاهر مخلوفي
ممتحنًا	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد القادر قرادي
مشرّفًا	أستاذ محاضر "أ"	د. قويدر نبق

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

* شكر و تقدير *

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمدا طيبا مباركا فيه،
على أن وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

فقبل أن نمضي قدما نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والمحببة إلى الذين حملوا
أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع
أساتذتنا الأفاضل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف " نبيق قويدر "
الذي كان خير عون وسند في إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان للأساتذة
" أحمد بوجلال، عبد الحميد نعيجات، بعاج الهاشمي " على مجهوداتهم ونصائحهم
القيمة طيلة فترة إنجازنا لهذه المذكرة.

* إهداء *

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى الرحمة ونور العالمين
.... ﷺ

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

التي شاء الله أن يجعل الجنة تحت أقدامها، إلى التي لا تمل منها الأعين وتشتاق
إليها الأنفس، إلى التي علمتني صغيراً ورافقتني بدعائها كبيراً إلى أمي الغالية
حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الغالي الذي أفنى عمره السنين من أجل تحقيق أفضل حياة لي، إلى من كان له
الفضل الكبير في وصولي إلى بر الأمان إلى أبي الحبيب حفظه الله
وأطال في عمره.

إلى من ترعرعت معهم ونما تحني بينهم إخوتي وأخواتي.

إلى رفقاء دربي وجميع أصدقائي.

إلى من طأخو لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح

أساتذتنا الكرام.

إلى كل من وسعه قلبي ولم يسعه قلبي

عبد الحكيم

* إهداء *

إلى زهرة أنامبي، إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من ضممتني بوشاح حنانها،
إلى مؤنستي في وحدتي و لذتي في حياتي، إلى صانعة حياتي إلى يوم الفراق

إلى والدي الغالية

إلى عين الوفاء، وعنوان الروح، إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم
يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح، إلى الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة

إلى والدي العزيز

إلى من قاسموني حنان أمي و شاركوني حب أبي، إلى من حبهم يجري في عروقي

إلى إخوتي الأحرار

إلى من يسعدني لقاءهم و يحزنني فراقهم، إلى من عرفتم معهم معنى الصداقة و
الحب و الإخلاص رمز المعاشرة الطيبة

إلى أصدقائي و زملائي

إلى من علموني حروفا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسنى و أجل
العبارات في العلم إلى أهل الفضل الذين غمرونا بالتقدير و التوجيه و الإرشاد

إلى أساتذتي الكرام

مهدد



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

لطالما أعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي شغلت اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين و الباحثين في مجال علوم التسيير، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية و المهنية، إذ أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموظفين، كما انه يشكل ذلك الدافع المهم نحو الانجاز المتميز و هذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات و العاملين.

لقد تم تبيان ذلك في دراستنا التطبيقية من خلال قياس تأثير الرضا الوظيفي على الأداء في مؤسسة سونلغاز بالأغواط و هذا بالاعتماد على الاستبيان و المقابلة مع عينة مكونة من أعوان تنفيذ، أعوان مؤهلين، إطارات، إطارات سامية من ثمة تم تحليل البيانات المتحصل عليها و الوصول الى نتائج تحدد مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي.

Summary:

Job satisfaction has always been considered one of the topics of interest for many writers, thinkers, and researchers in the field of management sciences and therefore they must seek job satisfaction and its role in their personal and professional lives, Job satisfaction significantly affects staff behavior and performance And it constitutes an essential impetus to outstanding achievement and this has the benefit for enterprises and workers.

This was demonstrated in our applied study by measuring the impact of job satisfaction on performance at **Sonelgaz**; this is based on the questionnaire and the interview with a sample consisting of executive agents, qualified agents, framers, and sublime frames. Then the data obtained were analyzed and results were reached that determined the extent of the impact of job satisfaction on performance in the institution under study.

Keywords: job satisfaction, job performance.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	الإهداءات
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VII-VI	قائمة الجداول
أ-ط	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي	
2	تمهيد
11-3	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
5-3	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
10-5	المطلب الثاني : عناصر و عوامل الرضا الوظيفي
11-10	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي و أبعاده
28-12	المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه
21-12	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
23-21	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
28-23	المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي
35-29	المبحث الثالث : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي
31-29	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
33-32	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
35-33	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري	

38	تمهيد
46-39	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
40-39	المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي
41-40	المطلب الثاني: أبعاد و مكونات الأداء
46-41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
52-47	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
50-47	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
50	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء
52-51	المطلب الثالث: معايير وشروط تقييم الأداء
60-53	المبحث الثالث: المحددات والعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي
57-53	المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين
58-57	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين
59-58	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين
60-59	المطلب الرابع: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين
61	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط
63	تمهيد
71-64	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
66-64	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة
69-67	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
71-70	المطلب الثالث: مهام قسم الموارد البشرية
80-72	المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية
72	المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة
75-73	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
80-76	المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

94-81	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان
83-81	المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة
85-84	المطلب الثاني: عرض ومناقشة وتفسير اتجاهات وآراء المبحوثين نحو فقرات الاستبيان
94-86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
95	خلاصة الفصل
101-97	الخاتمة العامة
109-103	قائمة المراجع
123-111	الملاحق



قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	13
02	محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)	15
03	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	18
04	إتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	54
05	الإتجاه الأول الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء العاملين والعكس	55
06	علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	56
07	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين	58
08	الهيكل التنظيمي العام	66
09	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط	69
10	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	71
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	81
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	82
13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	82
14	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	83

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	نوع الشكاوي و عدد العمال	01
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	02
74	فئات مقياس الإجابة على الفقرات (مقياس لكارت الخماسي)	03
76	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد طبيعة وظروف العمل والدرجة الكلية للبعد	04
76	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد أنظمة الأجر والترقية والحوافز والدرجة الكلية للبعد	05
77	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد العلاقة مع الزملاء والدرجة الكلية للبعد	06
77	جدول الارتباط بين فقرات الفعالية العامة والدرجة الكلية للمقياس	07
78	جدول الارتباط بين فقرات بعد الكفاءة العامة والدرجة الكلية للمقياس.	08
78	جدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أبعاد الرضا الوظيفي.	09
79	جدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أبعاد الأداء الوظيفي.	10
79	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط -	11
80	اختبار التوزيع الطبيعي	12
81	توزيع العينة حسب الجنس	13
81	توزيع العينة حسب العمر	14
82	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	15
83	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	16
84	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط	17
85	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز الأغواط	18

86	أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز	19
87	اختبار التعدد الخطي بعامل تضخيم التباين (VIF) ودليل الحالة (C.I)	20
88	يوضح أثر طبيعة وظروف العمل على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز	21
89	أثر أنظمة الأجر والترقية والحوافر على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز	22
90	أثر العلاقة مع الزملاء على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز	23
91	اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير الجنس	24
92	اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفرق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير السن	25
93	اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفرق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي	26
94	اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفرق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	27

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يعتبر المورد البشري في الوقت الراهن أهم عناصر الإنتاج حيث يساهم مساهمة فعالة في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها، فهو الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها. و هو المورد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويمتلك طاقات كامنة التي تستطيع المنظمات استغلالها وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع. من هنا فان أغلب المنظمات تحاول تسخير مجهوداتها ووسائلها لتوفير المورد البشري الجيد و المؤهل سواء في عملية الاختيار للتوظيف والتدريب بالنسبة للموجودين حاليا وذلك من خلال إكسابهم المهارات و المعارف المختلفة، والعمل على تطويرهم ومكافأهم وتحفيزهم للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم، حيث أن مساهمة المورد البشري في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها و استراتيجيتها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد، فإذا كان الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف الفئات و المستويات راضيين ومحفزين على أداء أعمالهم فان مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية والعكس صحيح.

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة لذلك هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمةً علياً للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي.

وبالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد و مدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و انتمائهم للمنظمة، من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

من هنا نستطيع القول إن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء عملهم هو درجة رضاهم عن العمل، بمعنى كل ما كانت التحفيزات الايجابية والمنافع التي يتحصلون عليها في عملهم كانوا راضيين و هذا ما يؤدي لبذل جهد والمساهمة في أداء جيد و متميز وتقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة.

وستتطرق من خلال هذا البحث لدراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز -الأغواط-

ضمن الإشكالية التالية :

ما هو أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز الأغواط ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

الأسئلة الفرعية :

1. ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟ و ما أهم العوامل المؤثرة فيه ؟
2. ما مفهوم الأداء الوظيفي ؟ و ما هي عناصره ؟
3. ما علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين ؟

فرضيات الدراسة :

1. الرضا الوظيفي هو المحرك و الأساس الذي تتوقف عليه مختلف عناصر العمل.
2. يعتبر أداء العاملين النشاط الشامل للمؤسسة فهو المرآة التي تعكس نجاحها أو فشلها.
3. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى تأثير الأداء بمستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين بالمؤسسات، و الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر.

معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة لتعرف على مستويات الرضا الوظيفي و انعكاساته على الأداء، مما يستدعي فهم النقائص و الاختلالات و لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المؤسسات العامة لضمان بقائها ونموها .

أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة.

- الربط بين الأسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية.
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.

أسباب إختيار الموضوع :

يمكن حصر الأسباب و الدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي :

1. الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المنظمة و أثره على الأداء الوظيفي.
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

2. الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.
- إمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- تحسيس المنظمات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي،

ويمكن حصرها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.

- الحجم الكبير لمجتمع الدراسة و بالتالي للعيينة.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

أدوات الدراسة :

- الاستبيان.
- الملاحظة.
- المقابلة.

حدود الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على 3 مجالات و التي تتمثل في :

1. الحدود الزمنية :

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2021-2022 في المدة الممتدة من 2022/03/03 إلى 2022/04/03.

2. الحدود المكانية :

تمت الدراسة في المؤسسة العمومية سونلغاز بالأغواط.

3. الحدود البشرية :

اعتمدت هذه الدراسة على العينة الميسرة القصدية من موظفي المؤسسة العمومية سونلغاز بالأغواط حيث شملت هذه العينة: أعوان تنفيذ، أعوان مؤهلين، إطارات، إطارات سامية.

المصطلحات الأساسية للدراسة:

- 1- الرضا الوظيفي: هو الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.
- 2- التحفيز: هو تنمية الرغبة لدى الفرد لبذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- المكافآت: الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو الإدارة على عملية ناجحة.
- 4- العدالة التنظيمية: محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- الأمن والاستقرار الوظيفي: مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.
- 6- الكفاءة: تركيب من المعرفة، المهارات، والسلوكيات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية النشاط.
- 7- الفعالية: القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.
- 8- الانتماء للوظيفة: هو ذلك الموقف الإنساني الإيجابي، المتحصل بفعل إخلاص العاملين للمؤسسة واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها، والارتباط الوثيق ومداومة البقاء الناجح من خلالها.
- 9- أداء العاملين: الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل العاملين، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال العامل لطاقته وإمكانيته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى العامل في الأداء.
- 10- تقييم الأداء: هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة.

الدراسات السابقة :

1- دراسة هاجر موسى، تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص موارد بشرية للسنة الجامعية 2115-2116 بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة، حيث:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد والتعرف على مستوى الأداء السائد لديهم، ومعرفة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في الأداء لدى العاملين.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي السائد في الكلية محل الدراسة جاء متوسطا، كما كان مستوى الأداء لدى العاملين بنفس الكلية بمستوى متوسط، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائي للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في أداء العاملين بالكلية، حيث فسر الرضا الوظيفي (6,44) % من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: على إدارة الكلية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الكلية فيما بين الرئيس و المرؤوسين، وعالقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.

2- دراسة يوسف حسن آدم البشير تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم التكنولوجية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال، للسنة الجامعية 2015، حيث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته وأهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق لرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، ودراسة العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية العاملين في المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود عالقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء.

وكانت توصيات الدراسة هي وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية على الراتب حتى يتم رضا العاملين.

3- دراسة سهام بلخيري وحنان عشيظ، تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للسنة الجامعية 2011-2012، بالمركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاح البويرة حيث:

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم وإبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، قياس مستوى رضا الموظفين في جامعة البويرة لمعرفة مدى رضاهم.

من النتائج التي توصلت لها الباحثين من خلال تحليل نتائج الاستبيان فإن مستوى الرضا الوظيفي بعيدة عن مستويات المطلوبة وأين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، وهذه النسب تبرهن مدى رضا الأساتذة والأساتذة الإداريين والتي تفوق نسب رضا الموظفين الآخرين، مما أظهرت الأهمية المعتمدة لموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في جامعة البويرة، والذي يلعب دور فعال في هذه المؤسسة فهي تعمل على تحقيق الأهداف التي تطمح إليها الجامعة من توفير كفاءات ومهارات لازمة والذي يتماشى مع متطلبات الوظائف.

التوصيات المقدمة من الباحثين:

- القيام بدراسات لرفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة وبما يكفل حياة كريمة.
- الاهتمام بفرص الترقية على أن تكون بقواعد تتسم بالمساوات والعدالة والكفاءة.
- إعادة تفعيل التمويل السكني للموظفين.
- استغلال قدرات وخبرات الموظفين.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- تحسين أساليب الإشراف ونمط القيادة للموظفين.
- ملائمة الوظائف لتخصصات الموظفين وقدراتهم.

هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيق أهدافه، اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى بعض التوصيات إلى جانب آفاق للدراسة.

بالنسبة للفصل الأول "مدخل نظري للرضا الوظيفي"، فتم تقسيمه لثلاثة مباحث:

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي، نتطرق فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته، عناصر، عوامل، أنواع و أبعاد الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه، نتناول فيه مختلف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى مؤشرات و طرق قياسه.

المبحث الثالث : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة ، نستعرض فيه البرامج الداعمة للرضا الوظيفي، مسبباته، آثار و نتائجه.

أما الفصل الثاني فهو تحت عنوان "الأداء الوظيفي إطار نظري " و سيتم تقسيمه كذلك لثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي: نتناول فيه مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي ، محددات و مكونات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة على الأداء.

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء: نتطرق فيه إلى مفهوم تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء و شروط تقييم الأداء

الأداء، مؤشرات قياسه و خطوات تقييم الأداء.

المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي فسنستعرض فيه :الرضا الوظيفي و تأثيره على


الأداء الموظفين، الولاء التنظيمي و أثرها على الأداء العاملين، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين.

أما بالنسبة للفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية سونلغاز الأغواط، فسوف نقسمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة العمومية سونلغاز الأغواط ، فيه نتطرق إلى تقديم للمؤسسة، هيكلها التنظيمي العام و مواردها البشرية.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث، نتناول فيه منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعتها و عينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وكذا ثبات أداة الدراسة و صدقها.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة سنستعرض فيه خصائص مبحوثي الدراسة، التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان، ومن ثم اختبار الفرضيات.



الفصل الأول : مدخل نظري
للرضا الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة و الاجتماع و علم النفس و العلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه و مع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي و لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصور سلوكية. و لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه.

المبحث الثالث: ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و العلماء و السلوكيين، حيث بدأ الاهتمام من الرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي و هو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فعالية الأفراد في أدائهم للأعمالهم، و التي تتوقف بدورها على درجة رضاهم و مستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة و استمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته :

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، و سبب ذلك راجع الى اختلاف الأبحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناوله بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث ويمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.¹

1. مفهوم الرضا الوظيفي :

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي و يجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا :

أ. تعريف الرضا :

لغة : هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه اهلا ورضي عنه، احبه و اقبل عليه.²

أما اصطلاحا :

فعرف **مفورد (mumford)** "الرضا هو ان الفرد يجب عدة مظاهر او جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها".³

و يتجه **امبل (hambel)** الى تعريف الرضا "بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه".

و قد عرف **هاوارد و شيث (haward and sheth)** "بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود".⁴

ب. تعريف الرضا الوظيفي : نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي

¹ نجّد سعيد سلطان (ا)، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004، ص194-195.

² ابن منظور+أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط 4، 2005، ص168.

³ نجّد سعيد سلطان (ا)، مرجع سبق ذكره ، ص196.

⁴ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998، ص122.

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

يعرفه ستون بأنه " الحالة التي يتكامل الفرد مع وظيفته و عمله، أو يصبح انسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو و التقدم، وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها"¹

أما الأستاذ لولر "إن الحصول الفردي على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالرتياح و السعادة تجاه العمل ذاته و بيئة العمل"²

كما يرى هوبك أن "الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل الفرد على قول بصدق أنني راض في وظيفتي."

ويرى كل من لا ندي و ترامبو أن " إن اصلاح الرضا الوظيفي يستخدم لدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام."³

أما ماسيت و هيت فيرون "أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين."⁴

ويرى هروبرت "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي أن يوفر العمل من وجهة نظرهم"⁵

وهناك من يعتقد أن "الرضا الوظيفي و الاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات و الجوانب الإيجابية و غير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة و قيمة العمل كما يدركها العاملون"⁶

و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي "هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء اداءه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله"⁷

¹ محمد سعيد سلطان (ا)، مرجع سبق ذكره ، ص 196

² أحمد صقر عاشور (ا)، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983 ، ص 53

³ محمد الصبري (ا)، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008 ، ص 131، 132.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان (ا)، مرجع سبق ذكره، ص 195.

⁵ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 ، ص 211 ، 212.

⁶ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 ، ص 354.

⁷ بلخيري سهام+عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكره ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية،

إستراتيجية، الجزائر، 2012 ، ص 6 ، 7.

2. أهمية الرضا الوظيفي :

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية و المحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها و يحركها.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، اتجاه مؤثرات العمل التي يؤديها و الظروف التي يعمل فيها و البيئة المحيطة به. وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:¹

- رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب و ترك العمل و معدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال و الإدارة

- زيادة درجة الولاء و الالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة

- تحقيق توافق النفسي و الإجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، و بالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل و النجاح فالعمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية و الاجتماعية.

المطلب الثاني عناصر و عوامل الرضا الوظيفي :

1. عناصر الرضا:

أثبتت الدراسات و الأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام لرضا ينعكس فيما يقرره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و أن درجة الافراد تعد عاملا من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن تحدد بالتالي

أ. الرضا عن الأجر: ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير الجهود التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، هزربرج و رفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس.

ب. الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل

¹ محمد بن مسفر الشمري، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006،

https://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=41940، 2022/05/27، 16:13، ص 39، 38.

- درجة تنوع مهام العمل
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد
- استخدام الفرد لقدراته.

ج. الرضا عن فرض الترقية : كلما شعر الموظفون أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر و انه لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.¹

د. الرضا عن الاشراف: تشير الدراسات التي أجريت على نمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس مع رؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين رؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم رؤوسيه، هذا المشرف يستطيع كسب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات رؤوسيه و مشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم

و يتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:²

- إظهار روح الصداقة في العمل
- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره
- مساندة العمال و تقديم يد العون لهم
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية و الأوامر
- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية
- المعيشة السلمية في العمل بين المشرف و العمال.

هـ. الرضا عن جماعة العمل :إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فانه لا بد و سيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل

و. الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية و الرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات الى ان درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله

¹ أحمد صقر عاشور(ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979، ص143.

² زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 73

2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، و الأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

أ. العوامل التنظيمية:

● **نظام العوائد:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، و أهمها: الأجر، الحوافز و المكافآت و الترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن نوفرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.¹

***الأجر:** إذا اعتمد على الربط بين الرضا و إشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، و كأنه الاعتراف بما قدمه.²

***الحوافز:** "الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة و القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"، و يتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا و الدافعية و الأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام و ليس على الرضا فحسب.³

***الترقية:** يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة و درجة أعلى من درجتها". و لفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول و الالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي.⁴

● السياسات التسييرية:

***نمط الإشراف:** يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف و رضا العاملين، و أن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم، إن نمط الإشراف

¹ نور الدين شنوي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 198

² أحمد صقر عاشور (ج)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 154.

³ زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة: مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري: سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص 86

⁴ أحمد صقر عاشور (ج)، مرجع سبق ذكره، ص 147

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمؤسسيهم و كيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية و الديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها و أكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمل من مبادئ إنسانية و اجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة و التعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.¹

***قيم و أهداف المنظمة:** كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد و العرق.²

***سياسة المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات و قواعد تنظيم العمل و توضيح التصرفات و تسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار و توافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.³

*ظروف العمل:

ظروف العمل المادية: بدأ الاهتمام بالظروف المادية و تأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو و تجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب و بحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل و سلوكه، إذ أن للإنسان حدود و عتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. و انطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية و بالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المرغوبة علاقة كبيرة بعدم رضاه، و ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي و الرضا الوظيفي.⁴

***الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):** يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة.⁵ ويشير جمال الدين محمد المرسي الى أهمية الجماعات و تأثيرها على سلوك الأفراد و العلاقات الشخصية و الاتصالات و الدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.⁶

¹ أحمد صقر عاشور (د)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص148

² محمد سعيد سلطان (ب)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص235

³ أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص151

⁴ المرجع السابق، ص151

⁵ صديق محمد عفيفي+أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003، ص203

⁶ جمال الدين محمد المرسي+ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002، ص66

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

***محتوى العمل:** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة و الإداري مهمته الأعمال الإدارية و هكذا، لاشك أن لها المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هيرزبرغ في أبحاثه.

و يعتبر هيرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى صلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة و المشاركة في العمل و غيرها، كما يقترح هيرزبرغ الحلول التالية:¹

- الإثراء الوظيفي: إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل و كذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة و تفويض متزايد من السلطة للعاملين

- التكبير الوظيفي: باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط و عدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد و نوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله

- التدوير الوظيفي: يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب و زيادة مهارة و مرونة الأفراد في أداء العمل.

ساعات العمل (برنامج العمل): يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر و هكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين و إن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا و عضويا.

ب. **العوامل الذاتية:** أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

● **إحترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد بالرأي و احترام الذات و العلو في قيمتها و قدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمته و قدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.²

¹ جلال إبراهيم العبد+ نihal فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص 163، 166

² أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص 157

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

● **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما أفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية و التفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.¹

● **المكانة الاجتماعية :** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه و تعززه شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.²

● **الرضا العام عن الحياة :** يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم و غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل و صراعات تنظيمية.³

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي و أبعاده:

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي:

1. أنواع الرضا وفقاً لشموليته⁴ :

أ. **الرضا الوظيفي الداخلي:** المتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) ومثل الاعتراف والتقدير والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات .

ب. **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

ج. **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2. أنواع الرضا الوظيفي وفقاً للزمن:

أ. **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .

ب. **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000، ص243.

² أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، 157.

³ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، 204.

⁴ زين الدين عدودة، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة، مذكرة نيل شهادة الماستر تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2015، ص12.

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي :

يأخذ الرضا أبعاداً مختلفة، ويمكن أن نميز منها ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1. الرضا عن علاقات العمل: وتشمل العالقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها عالقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم
2. الرضا عن سياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها
3. الرضا عن العمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجياته.¹

¹ هاجر موسي، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص25.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، طرق قياسه ومؤشراته

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، و وضع أسس لقياسه و مؤشراته لدى العاملين، و في هذا المبحث سنحاول التوجه و عرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤشراته.

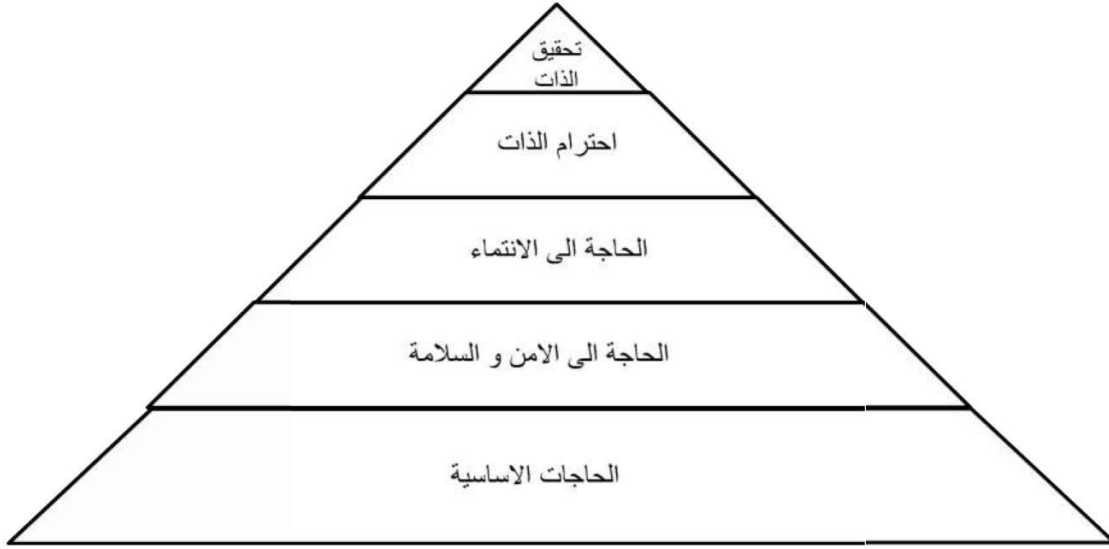
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، و مما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية و أفكار تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

1. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslou):

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1945 م، عمد نشر ابرام ماسلو كتابه « الحافز و الشخصية »، وترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، و إنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما أريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن أن تندرج في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2011، ص 219

ويكمن وصف الحاجات التي ذكرها ابرام ماسلو كالاتي:¹

أ. **الحاجات الأساسية (الفيسلوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، و تضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، و الكساء. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الافراد الى الاجور و الحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، و أوقات الاستراحة.

ب. **حاجات الأمن و السلامة:** و تتمثل حاجات الأمن و السلامة في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات : الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات و الحوادث فالعمل.

ج. **الحاجات الاجتماعية:** و تعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، و الحاجة إلى الصداقة و الحب، و من مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير الرسمية، وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء العمل.

د. **الحاجة إلى الإحترام:** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة و الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، و الإعتراف من قبل الآخرين. و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هب إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 218، 219.

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

هـ. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة لرغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها، و التعبير إلى أقصى حد من المهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الإبداع و النمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:¹

- إن الانسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه و الحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك
- يكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية و الأولوية فنجد في قاعة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا من الحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير و الاحترام و أخيرا حاجات تحقيق الذات.

و عليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه و يتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي و العكس صحيح.

وهذا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها:²

اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحاجات التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، و بالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون إنطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير و الاحترام.

تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى على الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير و الاحترام.

كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة لتوافق و الظروف الجديدة المحيطة به.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص90

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص134، 135

2. نظرية ذات العاملين (two-factor theory):

لقد قدم فريدريك هرزبرج (frederic herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.¹

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.²

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)



المصدر: صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 464

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما :

المجموعة الأولى "العوامل الدافعة": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا و إنما على حياد و توجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، محتوى العمل.

¹ عبد الباري إبراهيم درة +زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص392.

² جيرالد جرينج + روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسبوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص208.

المجموعة الثانية "العوامل الوقائية": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق شعور بالرضا الوظيفي. أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف و الأجر. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين و تدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها: ¹

- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، وهنا لا تتمكن من تعميم نظريته

- حجم العينة عند هورزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس

- التجزئة بين الرضا الوظيفي، وكأن كل واحد مستقل عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وتربطهما العلاقة سببية متبادلة

- افتراض هورزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا الخطأ وإنما الدافعية تمثل عوامل الأداء رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهورزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالا بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي .

3. نظرية التوقع (Expectancy theory) :

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Vroom. H Victor) في منتصف الستينات من القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجا بين الباحثين، و قد طورها في اواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير (Lyman W.Porter) و إدوارد لولر (Edward F.Lawler).²

وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.³

¹ طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 117

² عبد الباري ابراهيم درة+زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 398

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 154

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

وبعبارة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي :¹

أ. الجاذبية للمنفعة : و هي مدى الاهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة او المكافاة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

ب. الارتباط بين الأداء و المكافاة : و هي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بان مستوى ادائهم سوف يؤدي الى تحقيق الاداء.

ج. الارتباط بين الجهد و الاداء : و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الاداء.

و تفترض نظرية التوقع الآتي :²

- يمتلك الافراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج
- يختار الافراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة
- يختار الافراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة

4. نظرية القيمة (Value Théory) :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (loucke Eduin) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو أهمية للحاجات التي يريدتها.³

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:⁴

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر

¹ محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص80

² إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص228

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص201

⁴ جيرالد جرينج +روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص209، 210

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما تحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

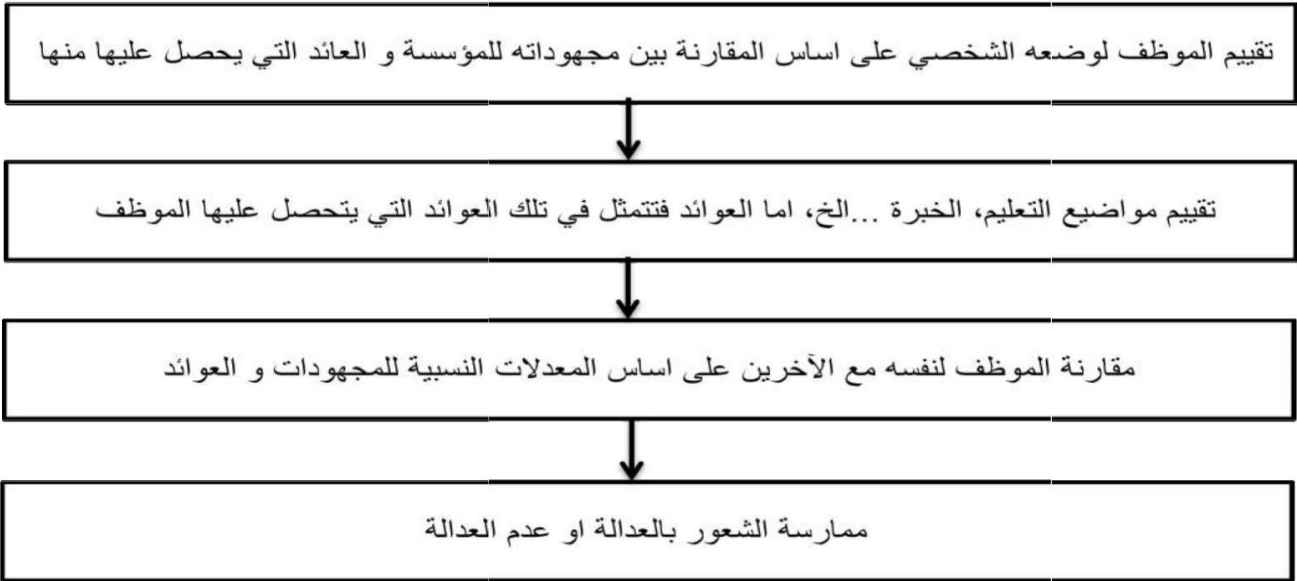
5. نظرية العدالة (Equity Theory):

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (adms stacy) وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود.

وحسب ادمز الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرين و ما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي و العكس صحيح.¹

و تشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر : غربي و علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص216

¹ محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسلامية، مصر، 2005، ص309

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد"، حيث تمثل الجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة و وظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من جهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل: الأجور، العلاوات... إلخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... إلخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين جهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه الجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين جهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها اثر تلك الجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس الجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن جهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:¹

- تقليص مجهوداته في العمل

- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد

- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة

- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فان واجب الإدارة تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى

الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.²

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

¹ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 216.

² مجّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5، 2009، ص 68.

6. نظرية اكس (X) واي (Y) لدوغلاس ماكريجور :

قدم العالم دوغلاس ماكريجور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسمها نظرية اكس (X) واي (Y)، وإن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين.

أ. نظرية اكس (X) : و هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الانسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل
- يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل
- العقاب او التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفع الانسان الى العمل
- لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الانسان لكي يعمل
- الاجر و المزايا المادية الاخرى هي أهم حوافز العمل

و على اساس هذه الافتراضات اتخذت الادارة التقليدية الخطط و الاساليب الملائمة لادارة الجهد البشري، و جعلت التهديد والاشراف المحكم على العاملين وسائلها، و هذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الافراد اثبت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفت تلك الصفات التي تم الصاقها بالبشرية، و جاءت بأن هذه صفات البشر الموروثة و لا من طباعه، بل انها إهدار لما تنتجه الادارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

من هنا فان العمالة المؤقتة كافراد اذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون و يصبحون ادوات معطلة للعمل و هذا عكس ما يريد الوصول اليه و هو ان يصبح هؤلاء اداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم و افكارهم، بما يعود بالنفع عليهم و على الانساق الاخرى التي يتعاملون معها.

ب. نظرية واي (Y) : هذه النظرية إلى جانب إيمانهم بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات اخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هذه الافتراضات :

- ان الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

- ان الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من اجل انجاز الأهداف التي التزم بها

- ان العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها
- يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، و ان كان اهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و إشباع حاجة تحقيق الذات

و بالنظر الى هذه النظرية (Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد انها اكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) و ذلك لان نظرية (Y) ترى ان الافراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و ايجاد نوع من الابداع و الرغبة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى الى تحقيق ذاته و تحقيق الاهداف المتفق عليها، و اكثر انتماء للعمل و المؤسسة و هذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل و على العمل و على المؤسسة بل على المجتمع كله.¹

المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض زالشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:²

- ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما

يؤدي إلى ارتفاع التكاليف

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:³

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل

¹ فائزة مجّد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2011، ص 49،50.

² زين الدين ضياف، مرجع سبق ذكره، ص77

³ زهية غزويون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات،

جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص111

- تدهور الإنتاجية

- التمارض لتسهيل عملية الغياب

- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1. التمارض :

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

2. كثرة الشكاوي :

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:
جدول رقم (01): نوع الشكاوي و عدد العمال.

عدد العمال	الشكاوي
18	عدم كفاية الأجور
14	عدم الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرص الترقية
06	رتابة العمل
08	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية لطباعة و النشر، بيروت، 1999، ص 493، 494.

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

3. الإضراب :

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

4. اللامبالاة والتخريب :

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

5. الرضا عن العمل والإصابات :

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.¹

المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

¹ محمد سعيد سلطان (1)، مرجع سبق ذكره، ص50

1. المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ. **معدل الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً¹، والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداعي والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدد الإشارة أيضاً إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب.²

إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وبحسب معدل الغياب كالتالي:³

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

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص115

² محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص41،42

³ أحمد صقر عاشور(1)، مرجع سبق ذكره، ص405

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

ب. **ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوماً على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالتالي:

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

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلاً عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.¹

ج. **معدل الأمن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.²

2. المقاييس الذاتية :

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظراً لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

أ. **طريقة ليكارت (Likert):** يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص42.

² مجد مرعي، أسس ادارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص288، 289.

<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	لا أوافق
<input type="checkbox"/>	أعارض بشدة

و يمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء¹، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب و الدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي²:

- تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان

- إن طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة و المعارضة العامة

- إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس و لهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص

ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

ب. طريقة هرزبرغ (herzberg) : تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسين للمفحوص، و المراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، و عادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص43

² محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية مصر، 1999، ص 122، 123.

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية
مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة
ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.¹

ج. طريقة ثurstone (Thurstone): وضع كل من **Thurstone et Chave** عددا من العبارات
بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل
أقصى الدرجات الإيجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد
مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى (11) قسما أو فئة، بحيث توضع،
الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة
(11) والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات
من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.

هذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفوقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة
من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها،
وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.²

د. طريقة أوزجود (osgood): يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية،
لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع
درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي
يحتويها كل مقياس جزئي.

وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل
(محتوى العمل، الأجرة، الإشراف... الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من
جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب
من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويولي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة

¹ أحمد صقر عاشور (ا)، مرجع سبق ذكره، ص 415، 416.

² محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 45، 44.

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال باموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.¹

هـ. طريقة جثمان (Guttman): حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لاشعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.²

¹ أحمد صقر عاشور (ا)، مرجع سبق ذكره، ص 414، 415.

² مجّد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 123، 124.

المبحث الثالث : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة

يتعرض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل المناط به، وبعضها الآخر يتمخض عن نمط الإتصال التنظيمي داخل بيئة العمل، وبعضها يكون نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه، والبعض الآخر منها يعود إلى طبيعة التكوين النفسي والإعداد التربوي للفرد، و هذا فعلى المنظمة ايجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، و هذا من خلال ما سيتم التطرق اليه فيما يلي :

المطلب الاول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

سنتعرض مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات، ومن أهم تلك البرامج:¹

1. برامج صيانة القوى العاملة :

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز. وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل :

وتشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث...إلخ
- معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط؛ فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة
- التقليل من رتابة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي

¹ محمد الصيرفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 276، 281

3. برامج الرفاهية الاجتماعية :

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم. كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

4. برامج الأمن والسلامة المهنية :

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

- **تجزئة العمل**: ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدة، منذ بدايته إلى نهايته، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

تحديد مصدر الخطر: والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:

● فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادي ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والحرارة، والتهوية المناسبة... إلخ

● فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسها والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات والألبسة الواقية، وكذا أخذ الإجازات للراحة... إلخ.

- تدريب العاملين: لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر .

ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: دف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

- المتابعة والتفتيش: والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.¹

¹ مجّد الصيرفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 276، 279.

5. برامج الرعاية الصحية :

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا :

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية. ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7. برامج حلقات الجودة :

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة رغم وجود فروق بينهما.

8. برامج الجودة الشاملة :

لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل: زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

¹ مجّد الصيرفي (ب)، مرجع سبق ذكره، ص 279، 281.

المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل الى مجموعتين : اولهما مسببات خاصة بالتنظيم، و ثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

1.المسببات التنظيمية للرضا :

على ضوء ما سبق يمكن القول ان هناك بعض العوامل التي يمكن ان تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي، و اهمها مايلي :

أ. نظام العوائد : مثل الحوافز، و المكافآت، و الترقية، و يشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، و بالشكل العادل.

ب. الاشراف : ان ادراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الامر هنا يعتمد على ادراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

ج. سياسات المنظمة : و هي تشير الى وجود انظمة عمل و لوائح، و اجراءات، و قواعد تنظيم العمل و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل و لا يعيقه.

د. تصميم العمل : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الالهمية، الاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

هـ. ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، و من أهم هذه الظروف ما يمس الاضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة و غيرها.¹

و. تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية : وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، و يسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.²

¹ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص202

² حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص181

ز. 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.

ح. تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد : لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.¹

2. المسببات الشخصية للرضا :

اظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتاثر بشخصية الفرد، فهناك اناس بطبيعتهم و شخصيتهم اقربواالى الرضا او الاستياء، و من اهم هذه المسببات:²

أ. احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتداد برايه، و احترام ذاته، و العلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل. اما اولئك الاشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم، او عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

ب. تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها، كلما كان اكثر رضا، اما اولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

ج. المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، او الوظيفية او الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، اما اذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الاقدمية زاد استياء الفرد.

د. الرضا عن الحياة : يميل الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم، اما التمساء في حياتهم و الغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التماساء الى عملهم.

المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي

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

1. الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

¹ جيرالد جرينج و روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 213، 214.

² محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص 263.

2. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، و الفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح. و من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب.

و بشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور، و خاصة اذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب او ان الحضور ليس اجباريا، و ربما كان السبب في ذلك ان الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فاذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل او الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك او يكون لديه رغبة في تكرار الحضور الى العمل، لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، اما هذا كان العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، و بالتالي فحضوره الى العمل يتبعه عواقب سلبية.

3. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس. و ايا كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الاصابات بين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل :

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائها جيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.¹

¹ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص 204، 205.

5. الاستغراق الوظيفي :

هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها.

كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته واماكنه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعماله مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد.

ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... إلخ.¹

¹ أحمد سيد مصطفى (ا)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008، ص 473، 474.

خلاصة الفصل:

في الاخير يمكن القول بان للرضا الوظيفي اهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه موعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة .وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

إطار نظري

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، لما يملكه من معارف ومهارات تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، فهو القوة الدافعة لها، هذه القوة هي ما يعكسها أداء كل فرد في منصب عمله، حيث تتوقف كفاءة أداء موردها البشرية، التي تؤدي وظائفها بكل فعالية، وتحقيق درجة من الملائمة بين الأفراد و الوظائف التي يؤديونها، ولضمان هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت هي تقييم أداء الأفراد، كون أداء الأفراد يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة لذا وجب إهتمام الإدارة بمتابعته بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر و الخروج بنتائج تساعد في إتخاذ القرارات إدارية ملائمة مثل الإبقاء على الأفراد الأكفاء و مكافأهم، و مساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة بتطوير مهاراتهم ومعرفهم، وقبل القيام بالتقييم، نقوم بقياس الأداء الذي يعني الحصول على حقائق او بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء الموظف لعمله ومسلكه في فترة زمنية محدودة، وتقدير مدى كفاءته الفنية و العلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.

ولهذا سوف نقوم بدراسة الأداء الوظيفي في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين لأهميته على مستوى الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

المطلب الأول: مفهوم و عناصر الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء

لغة: مصطلح مستند من الكلمة الانجليزية **To perform** والذي إشتق بدوره من الفرنسية القديمة **Performer** والذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل.¹

اصطلاحاً: الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.²

أما كتعريف فقد عرفه:

ميلر و بروملي MILLER ET BROMILY: أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و إستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

نيكولاس NIKOLAS: بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.⁴

وعرفه **الخزامي** بأنه سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به العامل إستجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون.⁵

أما **راوية حسن** فقد عرفت الأداء أنه: درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، و غالباً ما يحدث لبس بين الجهد و الأداء، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁶

¹ هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص37.

² عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الحارث والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منوري قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2008، 2007، ص32.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1 دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص231.

⁴ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

⁵ عبد الحكيم أحمد الخزامى، تكنولوجيا الاداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول)، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص19.

⁶ هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، مرجع سابق، ص37.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

وقد أشار **تومس جلبرت Thomas Gilbert** في هذا الصدد أنه لا يجوز الخلط بين السلوك، الإنجاز و الأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج المحققة معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.¹

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، و بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ثانيا: عناصر الأداء

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي:²

أ- **الموظف**: وما يمتلكه من معرفة و قدرات و مهارات و قيم و إتجاهات و دوافع.
ب- **الوظيفة**: وما تتصف به من متطلبات و تحديات و واجبات و مسؤوليات وما تقدمه من فرص تطوير، الترقية والأجور.

ج- **الموقف**: وما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء وهي:
* **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: تشمل المهارات المهنية والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
* **نوعية العمل**: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل.
* **كمية العمل**: تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
* **المثابرة والثوق**: يدخل فيها الإتقان والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في موعدها، و مدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء

أولا: **أبعاد الأداء** : من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل فإن أبعاده تتمثل في:

1- البعد التنظيمي:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، والتي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى.³

¹ برباح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص45

² حسين محمد حراششة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص92، ص93.

³ مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية" ص 51.

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لابد من الإهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات.¹

ثانيا: مكونات الأداء²

بغض النظر على الأداء البشري فإن مفهوم الأداء يتكون من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين الفعالية والكفاءة.

1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة إنطلاقا من أنها تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.³

2- الكفاءة:

ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات، فهي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي أخذ طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.⁴

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

لقد تباينت آراء الباحثين والدارسين في تحديد طبيعة هذه العوامل، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما القدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث تحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرهما على مستوى الأداء بالشكل الآتي:⁵

مستوى الأداء = القدرة على العمل * الرغبة في العمل

¹ إبراهيم مجد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق دار جرير للنشر و التوزيع. الأردن. 2013. ص. 108.

² نفس المرجع ص 109 و 110.

³ إبراهيم مجد المحاسنة، مرجع سابق، ص 110.

⁴ نفس المرجع، ص 110.

⁵ مجد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة - الإسكندرية 2003، ص 230.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

أما بورتير ولولير **Porter et lowler** فقد وضعوا نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

أ- **الجهد المبذول**: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله أو درجة دافعيته.

ب- **قدرة الفرد**: تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب.

ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**: يشمل تصوراته وإنطباعاته عن سلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

وبالتالي فإن بورتير ولولير أضافا عنصر ثالث وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة إلى تحديد مستوى الأداء حسب المعادلة التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{الجهد المبذول} * \text{القدرة على العمل} * \text{الإدراك}$$

هذه العوامل تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومرتبطة ببعضها البعض، لتعكس لنا الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، وأهم هذه العوامل هي:

1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي ب:

أ- إدراك الفرد لمحتوى العمل:

أشار الكتاب والمفكرين إلى أهمية عامل إدراك الفرد لمحتوى العمل، كما يراه ويدركه العامل الذي يؤديه، ونظراً لوجود فروقات فردية بين الأشخاص (إختلافات الشخصية والدوافع والحاجات والقيم)، فإنه من المحتمل أن يدرك شخص محتوى العمل بمنظور يختلف عما يدركه شخص آخر، بمعنى آخر لو أخذنا عدة أشخاص يقومون بنفس المهام والواجبات، وسألنا كلا منهم كيف ينظر إلى عمله؟ لوجدنا إجاباتهم متباينة، ومنه يكون أداء مختلف ومتباين حسب إدراك الأشخاص لمهامهم، قد يكون مستوى أداء جيد أو منخفض.²

(معرفة الوظيفة جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة، فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح. والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يملكون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم).

ب- الدافعية: إدراك إحتياجاته ورغباته

حسب رأي الكاتب السلمي فإن دوافع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة التي تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر في تفكير وإدراك الفرد للأمر والأشخاص، كما أنها توجه السلوك الإنساني في إتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات ولتحقيق مستويات عالية من الأداء.³

¹ نفس المرجع ص230.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص288.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص104.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

فمثلا عندما يدرك الأفراد العاملون أن رواتبهم لا تعادل الجهد المبذول وأنها غير عادلة فإن الروح المعنوية لديهم ستخفض وسيؤثر سلبا على دافعيتهم في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم.

ج- التوقع المحقق:

إن جوهر التوقع هو أن توقعات الناس وإعتقاداتهم تحدد سلوكهم وأدائهم، وتعمل بالتالي على تحقيق توقعاتهم، أي محاولة إثبات صدق إدراكهم للأمور والواقع بغض النظر إن كان خاطئا، كمثال على ذلك فإن التوقعات العالية لدى المشرف فيما يتعلق بأداء أحد العاملين تؤدي إلى ممارسة إشراف أفضل، وهذا بدوره يؤدي إلى قيام المرؤوس بوضع توقعات عالية لنفسه، وهذه التوقعات العالية لدى الموظف تزيد دافعيته لبذل مجهود إضافي، وبالتالي زيادة الأداء وتوقعات المشرف.¹

د- الإدراك الإجتماعي:

إن معظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية ولجان وفرق عمل وغيرها، تربطهم علاقات بشكل يمكنهم من التفاعل فيما بينهم من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم.² تختلف قدرات الأفراد على الحكم على الأمور، نتيجة الخصائص المميزة لشخصية كل فرد التي تؤثر تأثيرا كبيرا على نوعية المؤشرات التي يركز عليها.³ ومن المهم أن يفهم الفرد غيره كي يسلك إتجاهه السلوك المناسب في المواقف الآنية والمستقبلي، وكذلك من المهم أن يفهم نفسه حتى يسلك حياله السلوك المناسب في المواقف الآنية والمستقبلية.⁴

2- العوامل المؤثرة على قدرة الفرد:

تأخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الإعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية: القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل والتي ستتطرق لبعض من هذه العوامل:⁵

أ- القدرة على حل المشكلات:

المشكلة هي عبارة عن موقف غامض أو صعب أو محير يحتاج إلى حل وفهم و إتخاذ قرار، وحل المشكلة يتطلب المهارة وبعض القدرات لكي يستطيع الشخص الخروج بالقرار الصائب، وقد تم تعريف حل المشكلة على

¹ حسين حريم مرجع سابق، ص104.

² نفس المرجع ص53.

³ مجد زاهد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2011، ص71-78.

⁴ شريف محروس السيد الحلبي، العوامل المؤثرة على التحيز في الإدراك الإجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم قطاع غزة، دراسة لإستكمال نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص17.

⁵ <https://www.maaal.com/archives/17/04/2022>، تعرف على أهم العوامل التي تؤثر على أداء موظفيك.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

أنه: عملية تفكيرية يقوم بها الفرد الذي يمتلك المعارف المكتسبة من الخبرات السابقة من أجل الإستجابة لمتطلبات الموقف الذي يعد غير مألوف من أجل حل الغموض واللبس فيه¹، فالقدرة على حل المشكلات والأزمات التي تقابله تجعله متميز في مجال عمله وبالتالي يكون مستوى أداءه عالي.

ب- القدرة على العمل مع الفريق:

يعرف فريق العمل بأنه " عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة لبعضها البعض، وملتزمون بغرض مشترك وأهداف أداية مشتركة"²، أكدت الدراسات والأبحاث على أن فرق العمل تحقق مستويات أداية عالية تفوق كثير ما يحققه الأفراد أو الجماعات، ففرق العمل تسمح بدمج المهارات والقدرات والمعرفة والخبرات المتنوعة لدى الأفراد وبالتالي تحقيق الإستفادة الأفضل من الموارد البشرية.

ج- القدرة على التواصل بمهارة:

تساهم المهارات الشخصية في الإتصال في تحسين الأداء، فهناك العديد من المهارات الشخصية في الإتصال مثل القدرة على الإستماع للآخرين والحصول على معلومات، والقدرة على مقابلة الرؤساء أو المرؤوسين، القدرة على إدارة الإجتماعات، التواصل مع العملاء، ومنه فإن تميز الفرد بهذه المهارات العالية في الإتصال ترفع من كفاءته الإدارية ومستوى الأداء.

د- القدرات القيادية:

القيادة هي عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم و إتحاهاهم لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة، فهناك أفراد يستطيعون التأثير على أفراد الجماعة من خلال مهارات وقدرات خاصة مثل قوة الشخصية والإحترام، والثقة والخبرة وغيره.³ إن الأدوار القيادية هي في كل مكان، وليس فقط في محيط العمل، بل يمكن تطبيقها في أي وضع يتطلب القيادة، مهنيا أو إجتماعيا فالقائد يصبح قائدا لأن لديه رؤية يعمل على تحقيقها.⁴

هـ- القدرة على إدارة الوقت:

يحتاج الفرد أن يكون منظما على المستوى الشخصي والعملي، وقادرا على إدارة نفسه ووقته ليتمكن من قضاء الوقت في القيام بمهامه الموكلة إليه، فإدارة الوقت صعب القيام بها في الواقع العملي، الأمر يتطلب إستثمار القليل من الوقت لتحديد الأولويات، فكلما كان الفرد يستطيع إدارة وقته بفعالية كان مستوى أدائه في المؤسسة جيد.

3- العوامل المؤثرة على دافعية الفرد:

تتوقف دافعية الفرد ورجبته في الإنجاز والأداء على محصلة تفاعل عدة عوامل مختلفة، منها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

¹ <https://www.weziwezi.com> / 17/04/2022

² حسين حريم، مرجع سابق ص167.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص198.

⁴ <https://www.attatwir.com> 17/04/2022

أ- الحاجات لتحقيق الذات:

والتي صنفها ماسلو ضمن المجموعات الخمسة حسب نظريته التي أطلق عليها نموذج الإحتياجات البشرية وهي ما يصبو إليه الفرد والتي تعبر عن حاجته لأن يكون قادر للوصول إليه بناء على قدراته وكفاءته¹، بمعنى أن يكون له إسم معروف في العمل ويفعل شيئاً يحقق له ما كان يأمل فيه.²

ب- الحاجة للإحترام والتقدير:

شعور الفرد بالأهمية والتقدير والإحترام من قبل الآخرين وتأكيد إحترام الذات، وتحقيق هذه الحاجة هام لكونه يبعث لدى الفرد شعوراً بالثقة بالنفس و إحترام ذاته وقدراته، وتتحقق تلك الحاجات من خلال التميز، والكفاءة، والمنافسة، والإستقلالية، والمركز ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الإعتراف بالأداء الجيد، وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد، وزيادة المسؤوليات.³

من المهم أن يكون هناك تقدير واحترام للفرد الذي يحسن الأداء ويجب أن يحتفظ بالمديح والثناء للخطة الحقيقية التي يجب أن يوجه الفرد لها، فإذا ما تم إستخدام هذا التعبير كثيراً بدون مناسبة فقد يفقد مغزاه الفعلي.⁴

ج- العدالة والمساوات:

حسب نظرية المساوات لأدامز و ستايسي فإنها تركز على إفتراض أساسي هو أن الأفراد لديهم توازن بين جهودهم و إسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، أي أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهد الآخرين وعوائدهم من جهة أخرى في ظروف مشابهة في المنظمة في حالة المساوات سيكون مستوى أدائهم جيد والعكس صحيح.⁵

د- الأمن والإستقرار في العمل:⁶

معظم الأفراد يأمل الشعور بالأمان و الإستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث و الإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل أو الوظيفة، المرض، عدم كفاية العمل أو ما يتطلبه من جهد لا يتلاءم والوقت الذي يخصصه الفرد للإنتاج أو لأسباب أخرى، فهم يهتمون أيضاً بالإضافة إلى عامل الأمن والأمان بما يحدث عند بلوغ سن المعاش ومن هذا يتضح أن الأمن والأمان حافز قوي على العمل، فعندما يحس الفرد ويتمتع بنوع من الأمان فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والإستقلالية، ويجفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

هـ- المنافسة:

يجب أن تستخدم المنافسة كحافز للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته ومع زملائه،

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص109.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص373.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص109.

⁴ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص373.

⁵ حسين حريم، مرجع سابق، ص120.

⁶ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص378.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

أو بإعتباره أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى، فالمنافسة الذاتية أو الشخصية هي عندما يحاول الفرد أن يحسن من مستوى أدائه، ويحس الفرد بالرضا بعد ذلك وتنافس الأفراد فيما بينها أو الجماعات له ميزة كحافز لمزيد من الزمن، والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الإتجاهات وكذلك الإنتاج والأداء.¹

و- المعرفة بالنتائج عن الأداء:

تصلح المعرفة بالنتائج كباعث على تحسين الأداء، ويسهل ذلك في تعلم وتفهم العمل وتشير الحالة التالية كيف أن الرغبة في معرفة النتائج تساعد في تحسين الأداء.²

ز- فرص الترقية والتقدم:³

يربط كل من ديل ويلز 2002 مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي المنصب المناسب وفقا لمؤهلاته وقدراته ومعارفه التي إكتسبها من بيئة العمل، وأهلهته للحصول على ترقية بما يحقق أهدافه، وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم، تحسين مستوى أداء الفرد.

ح- الحوافز المادية:⁴

عرفها زويلف بأنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، وبرامج العناية بالأطفال ونظام الإجازات والتقاعد، كذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها:

- الأجور والمرتبات:

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد الحافز للعامل على بذل الجهد وتحسين الأداء.

- التعويضات:

تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، منها العلاوات والمنح وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.

- المشاركة في الأرباح:

يكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

¹ نفس المرجع، ص378.

² نفس المرجع، ص379.

³ علاء الدين خليل، مجّد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 12-24.

⁴ نفس المرجع، ص 10-11.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث أنها وسيلة لقياس مقدرة الأفراد كما تمكن إدارة الموارد البشرية من توجيه الأفراد، تدريبهم، نقلهم وترقيتهم والإستفادة من خدماتهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم وتدفعهم لتحسين أدائهم، كما يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف العامل لكيفية أدائه لوظيفته والعمل على تحسين وتطوير أدائه، فعندما تكون عملية التقييم بصورة جيدة موضوعية يكون حافز للفرد العامل ويزيد من تحسين أدائه.

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساسا الى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإن هدفنا من هذا المبحث هو إلقاء الضوء على ماهية تقييم الأداء مفهومه، أهدافه، معايير تقييم الأداء و شروط تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم الأداء

أولا: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض و تقييم الأداء، و قياس الكفاءة عند البعض الآخر وقياس فعالية الأداء¹، فإستخدام هذه المصطلحات المتعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين، والتي تقودنا الى الإستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية:²

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي إعطاء قيمة للأداء وتسمى هذه العملية التقييم أو التقدير.

- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية بالتقويم، والتي أصلها في التصريف اللغوي تعني قوم الشيء وأقامه، والتي تبين على لسان العرب أن الياء في كلمة تقييم أصلها واو، وبذلك يواز القول قيم الشيء تقييما، ومنه فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقويمه.

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء نذكر منها:

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل.³

وعرفه هودجست HODJISTE: تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل.⁴

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص 280.

² خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية، الأردن، دار وسائل النشر والطباعة، 2003، ص 198.

³ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شركة البراء للتوزيع، مصر، 1998، ص 268.

⁴ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر الأردن، 2011، ص 169.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

وعرف أيضا أنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمستويات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.¹

وهو الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتدريب وتكون هذه العملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الادائية وفقا للمعايير المحددة سلفا، وإتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.²

كما يعرف على أنه تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم و إنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و إستعداداتهم لتقليد المناصب العليا مسبقا.³ تقييم الأداء هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.⁴

ومن هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن تخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:⁵

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته بالإتفاق مع القائد.
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- تحسين أداء الوظيفة وتطويرها وتحديد مختلف المكافآت والعلاوات الدورية والكشف عن الإحتياجات التدريبية.
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
- مدخل إلى إتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في تطوير وتوجيه أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات إتخاذ القرارات من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.
- معزز لأداء الأفراد ودافع لهم لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم

¹ إبراهيم مجد المحاسنة، مرجع سابق ص119.

² مجد حافظ حجازي، مرجع سابق ص281.

³ بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة مجد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2007/2008، ص7 (غير منشورة).

⁴ هاجر موسي، مرجع سابق، ص41.

⁵ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص27(غير منشورة).

إحرازه في إتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يخلق تقييم أداء العاملين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام

الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال مايلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: تساهم عملية تقييم الأداء الفعالة الدورية أو السنوية في تخطيط الموارد البشرية وذلك بتحديد مدى حاجتها المستقبلية لمواردها المتاحة لديها وكذا حاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، بدءا بإستقطاب الموارد البشرية الكفؤة و إختيارها وتدريبها وتطويرها و إستثمار قدراتها بفعالية.

2- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة: يعتبر نظام تقييم الأداء ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وعليه فإن من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف الموظفين.

3- تحسين الأداء وتطويره: تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير الأداء، حيث تساعد الإدارة العليا في المنظمة من معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها¹، فعملية تقييم العاملين هي وسيلة مهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف، والذي يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافها². كما أنه لا بد من معرفة الأفراد العاملين لمستوى التقييم الدوري لهم الذي من شأنه أن يحفزهم ويدعوهم لإستثمار جوانب القوة و الضعف في مساهمهم الوظيفي و تطويره بشكل أفضل³.

4- تحديد الإحتياجات التدريبية: يمكن نظام تقييم الأداء من وضع خطة للإحتياجات التدريبية لكل منظمة، فالتقييم السليم يساهم في تحديد البرامج والإحتياجات التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

5- المساعدة في إتخاذ القرارات: يوفر تقييم الأداء البيانات والمعطيات التي يمكن على أساسها إتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين (تثبيت الموظفين الجدد، النقل، الترقية، إنهاء خدمة الموظف...) والتي تبني على أساس تقييم منظم ومستمر موضوعي لأداء الأفراد العاملين⁴.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم الأداء بمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل، وكشف مكامن القوة والضعف في العناصر

¹ بلخيري سهام، عشيط حنلن، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011، ص56.

² يوسف حسن آدم بشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على كلية الإمارات لعلوم التكنولوجيا، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة السودان، 2015، ص31.

³ برياض محمد الأمين، موساوي يحيى، مرجع سابق، ص56.

⁴ عبد الله بلوناس، مقال تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، social and human sciences review مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية،

19/04/2022: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/51177> ص158.

الإنتاجية¹، كما يساهم في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات وطاقات الموظفين داخل المنظمة، من بين العيوب، عدم تحديد الاختصاصات، عدم توزيع المسؤوليات و الأعباء توزيعاً مناسباً...²

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء³

1- أهداف خاصة بالمؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة ما يلي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية.
- تحسين البيئة الإجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة و تحسين علاقات العمل فيها.
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة.
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف.
- صياغة معايير موضوعية للعمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، بحيث عند نقطة تقييم الأداء تلتقي جميع أنشطة الموارد البشرية.

2- أهداف خاصة بالموظفين:

أما الأهداف التي تتحقق للموظفين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نختصرها فيما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم.
- يمثل قياس الأداء للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي.
- تزويد الموظفين بتغذية عكسية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
- توفير الطرق والوسائل والبدائل المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين البيئة الوظيفية.

¹ بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق ص92.

² محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص76.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 120.

المطلب الثالث: معايير وشروط تقييم الأداء¹

أولاً: معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العنصر البشري باستخدام معايير عديدة، يقارن بها أدائها الفعلي، والمعايير **نوعان**:

1- العناصر: تشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون ونشير هنا إلى أن عناصر الأداء **نوعان**:

أ- عناصر شخصية: وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الإستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الإهتمامات... وتسمى أيضاً السمات الشخصية للموظف، وهي عناصر صعبة القياس، وهي تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها.

ب- عناصر أدائية: وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات الموظف أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن قياسها وملاحظتها، كالقدرة على إتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، المهارات الإدارية، الإتصالات الشفوية... وهي يمكن قياسها بسهولة.

2- معدلات الأداء: أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الفرد العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، ويمكن توضيحها كما يلي:

أ- الكمية: وتشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء.

ب- النوعية: وتشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية.

ج- الوقت: ويتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد و إذا حدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالموظف أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر.

د- التكلفة: وتشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

ثانياً: شروط تقييم الاداء²

1- التوافق الإستراتيجي: ويقصد بهذا مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع إستراتيجيات وأهداف المؤسسة، فمثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء فإن نظام التقييم يجب أن يبين كيفية و مستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

¹ إبراهيم مجد المحاسنة، مرجع سابق، ص 128.

² إبراهيم مجد المحاسنة، مرجع سابق، ص 77.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

2- الصدق: نقصد بهذا العنصر قدرة تقييم الأداء على قياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك بصدق المحتوى، و حتى يتمتع تقييم الأداء بالصدق فإنه يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

3- الثبات: يقصد بخاصية الثبات مدى إستقرار قياس الأداء التي يتم الحصول عليه في أوقات مختلفة، من أشخاص مختلفين، أدوات قياس مختلفة، أي أن النتائج تكون متقاربة من شخص لآخر، من وقت لآخر ومن مقياس لآخر، يعتبر الثبات مؤشر دقة التقييم.

4- التمييز: ويقصد بهذا العنصر قدرة القياس على التمييز بين مستويات الأداء للموظفين، أي أن مقاييس الأداء لابد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها الموظف، وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة.

المبحث الثالث: المحددات والعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر في رفع أو خفض إنتاجية المؤسسة، و عليه فهناك عدة عوامل ومحددات تؤثر في أداء الأفراد العاملين إيجابا وسلبا، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المحددات والعوامل المؤثرة في أداء الأفراد العاملين.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي إهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالموارد البشري الذي يتمتع بمجموعة من المشاعر تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا المحيط الداخلي والخارجي الذي يعمل فيه، والذي يؤثر على أدائه.

توجد ثلاثة إتجاهات تناولت علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين والإختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما:

- * الإتجاه الأول: يدعي أن الرضا الوظيفي يؤدي لزيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.
- * الإتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي الى زيادة رضاهم.
- * الإتجاه الثالث: يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم عن العمل.

ويمكن توضيح الإتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:¹

¹ بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق ص114.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

شكل رقم (04): إتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين.

مستوى الرضا الوظيفي		مرتفع	مستوى
منخفض	مرتفع		
<p>الأداء</p> <p>↑</p> <p>الرضا</p> <p>↓</p> <p>(2)</p> <p>الشعور بالأمل في التغيير</p>	<p>الرضا</p> <p>↑</p> <p>الأداء</p> <p>↑</p> <p>(1)</p> <p>الشعور بالتوازن و التفوق</p>	مرتفع	أداء
<p>الرضا</p> <p>↓</p> <p>الأداء</p> <p>↓</p> <p>(4)</p> <p>الشعور بالإحباط والإهمال والكسل</p>	<p>الرضا</p> <p>↑</p> <p>الأداء</p> <p>↓</p> <p>(3)</p> <p>الشعور بالمعاملة على حساب العمل</p>	منخفض	العامل

المصدر: بلخيري س، عشيط ح، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة بوية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج البوية.

الإتجاه الأول: الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين والعكس

وقد ظهر هذا الإتجاه نتيجة تجارب وأبحاث الهاوثورن، حيث قام كتاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بتقديم هذه العلاقة بإعتبارها علاقة سببية بين الرضا والأداء، بإفتراض أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل، بينما أداء العاملين هو متغير تابع له، وتقوم الفكرة على أن الفرد الذي لديه رضا وظيفي عالي يزيد حماسه و إقباله على العمل وترتفع معنوياته و إتجاهاته و إمتنانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه، كما هو موضح في الخانة الأولى الشكل السابق، والعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، تقل إنتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الإمتنان والولاء للوظيفة و للمنظمة، إن هذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر الرضا والدافعية

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

للأداء وبذل الجهد في العمل، هذا التفسير يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس صحيح.¹

الشكل رقم (05) الإتجاه الأول الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء العاملين والعكس.



المصدر: صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصاد وعلوم التسير، جامعة تلمسان، 2012، ص 130.

الإتجاه الثاني: إرتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم.

وجد هذا الإتجاه الكثير من الأبحاث و الدراسات، حيث يعتبر هذا الإتجاه أن الأداء هو متغير مستقل و الرضا الوظيفي هو متغير تابع (عكس الإتجاه الأول)، وتوضح هذه الفكرة من أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (ترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة ..) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال ليحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق له رضا على أدائه.² ومن بين الدراسات دراسة الباحثان برايفيلد وكروكيت **Brefield et Crokete**، اللذان توصلا الى فكرة أن العلاقة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي هي علاقة شرطية، أي توجد فقط عندما تعطى حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد. وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء و إنما العكس، أين يكون الرضا هو نتيجة الأداء حيث أن الإشباع التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فإستحق به أن يحصل على هذه الحوافز و العوائد.

إضافة إلى النموذج النظري للباحثان **بورتر ولولر Porter et Loler** الذي يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعل مع قدرات وإدراك الفرد لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب، فالرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره مدى عدالة

¹ نجاد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 1999، ص 224.

² بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق ص 116.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

الحالة الثانية: حيث يكون مستوى الرضا مرتفعا بينما الأداء منخفض: يحدث عندما يكون العمل ذاته غير محببا للفرد بينما جو العمل مفعم بعلاقات الود والصدقة بحيث يكون سعي العامل إلى عمله في هذه الحالة لا حبا في العمل و إنما للقاء أصدقائه، وكذلك نجد هذه الحالة متمثلة في بعض الأفراد الذين يشعرون بسعادة خاصة في العمل بتكاسل بعيدا عن أية ضغوط.

الحالة الثالثة: حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بإرتفاعه وتنخفض بإنخفاضه: وضح رنسيس ليكرت أن العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين في تلك الأعمال الغير روتينية والتي تعتمد الإنتاجية فيها أساسا ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي المستخدم بقدر ما تعتمد على فكرة الإنسان ومهارته الفردية كالأعمال الفنية الدقيقة، وأعمال البحوث وما يشبه ذلك. ففي مثل تلك الأعمال كلما كانت معنوية الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على إنتاجيته.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والإفتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والإستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.¹

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في رفع مستوى أداء العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم، فهي تؤثر على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فزيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم وتفويضهم سلطات الإنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم متقبلين للعمل وراضين عنه، وهو ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك الثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الإتصالات وتبادل المعلومات و إتاحة الفرص للموظفين للشركة في عملية إتخاذ القرارات ووضع الأهداف و إقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العلمية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

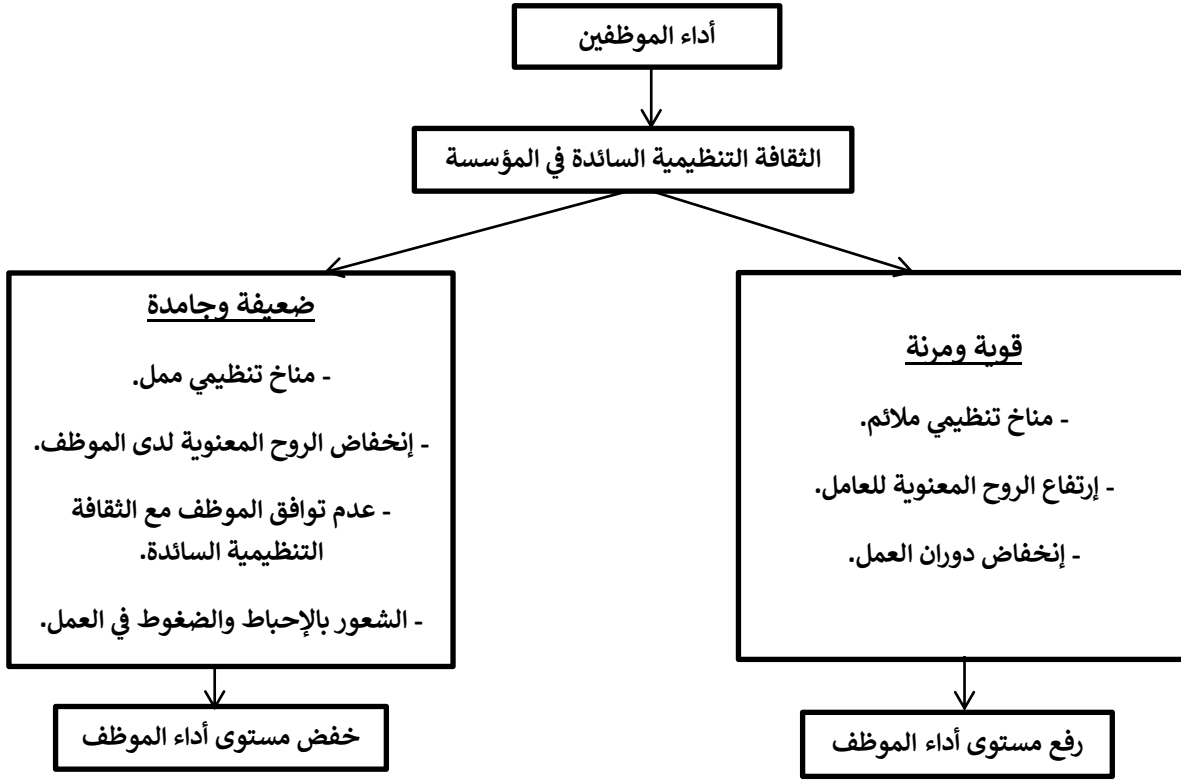
أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا في سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل والتقليل من ميل الموظفين لترك العمل والغيابات المتكررة، والذي من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة. والعكس بالنسبة للثقافة التنظيمية الضعيفة الجامدة التي لا تشجع على الإبتكار والإبداع إلى تدني الروح المعنوية و إنخفاض أداء العاملين في المنظمة.²

¹ مصطفى مجد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007، ص76.

² أحمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، بمؤسسات التعليم العالي بالخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014، ص 109، تاريخ الإطلاع 2019/05/21.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

الشكل (07) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.



المصدر: بلخيري س، عشيط ح، مرجع سابق ص 119

المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين.

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها، وهو يعكس مدى إنسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى إستعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها.¹

ولقد لقي موضوع الولاء التنظيمي إهتماماً من طرف الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، فمن المعروف أن للأفراد العاملون مجموعة حاجات ورغبات يسعون لإشباعها من خلال عملهم، كإشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمن والإستقرار، والتقدير والإحترام في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وأدائهم في العمل و إلتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة، فالفرد الذي لديه مستوى عال من الولاء لمنظمتها يكون دائماً لديه رغبة في بذل قصار جهده لبقاء المنظمة في مستوى عال من الرقي والإزدهار، كما أنه تكون لديه قبول سياسات ولوائح المنظمة والسير عليها وعدم الخروج عن القواعد الموضوعية.²

¹ عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق- المجلد 25، العدد (4+3) 2005 منشورة، ص 292.

² بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص 121.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

قد أكدت بعض الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للأفراد يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع:

طبيعة ثقافة المنظمة: فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد ولاء الأفراد لمنظمتهم و إخلاصهم لها، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية لأداء متميز، أي أن إلتفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها. **تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:** إن تقييم الأداء بصفة عادلة بأسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الأفراد بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد ولاءه و إلتفائه و إخلاصه لها والعمل بشكل أفضل وبأداء أفضل.

الرضا الوظيفي للموظف: كلما كان الأفراد أكثر رضا عن عملهم كلما كانوا أكثر ولاء لمنظمتهم.¹

المطلب الرابع: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين.

التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين لتثبير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج للإشباع.²

تعتمد طبيعة الحوافز المستخدمة في بيئة العمل على طبيعة النشاطات أو المهام المرتبطة بها، وعادة ما تختار الإدارة نوع الحافز بالإعتماد على الفكر الإداري، والخبرة السابقة حول طبيعة العاملين حتى تتمكن من الوصول إلى إختيار القرار المناسبة حول تقديم الحوافز، لذلك تقسم الحوافز غالباً إلى النوعين التاليين:³

الحوافز المادية: هي من أقدم وأكثر أنواع الحوافز إستخداماً إذ تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً وعادة يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأموال المالية، والمتعلقة بزيادة نسبة الراتب، أو تقديم مكافأة مالية للعاملين في المنشأة، أو الحصول على رواتب إضافية في نهاية العام، وتساهم كل هذه الحوافز المادية في ترك أثر إيجابي عند العاملين في المؤسسة.

الحوافز المعنوية: هي مجموعة الحوافز التي تساهم في التأثير على العاملين، من خلال رفع معنوياتهم في بيئة العمل، وجعلهم أكثر تفاعلاً مع بعضهم البعض ومع الإدارة، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية ترقية العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل، والإستعانة بالعاملين في إتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم في أكثر من مجاهم المهني.

لقد إهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية **مكربجر** حول سلوكيات الأفراد، قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (X.Y) ويتمثل هذا النوع في (Z)، وهذا النوع يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به وتدفعه يحثه

¹ بلخيري س، عشيط ح، مرجع سابق، ص122.

² مقدود وهيبه، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2007/2008، ص42 (غير منشورة)

³ <https://www.mawdoo3.com> ، بواسطة: مجد خضر، 2022/05/20

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن و إذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة، والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحميل المزيد من المسؤولية و إذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه و إلتزامه.

كما تساعد الحوافز المادية على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال حقق أسلوب توزيع الأسهم لتملك المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على الأفراد العاملين بها، حيث أن شعور الفرد بأنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف، كما يساعد الأجر على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.¹

كما تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكل إيجابي غالبا، وذلك لما تعكسه من إنطباعات سعيدة عندهم، وخصوصا عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز بالإعتماد على النقاط التالية:

* الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا إتجاه عمله، سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

* تطور أنشطة المنشأة: فتساهم الحوافز في جعل العمل في المنظمة أكثر تطورا، وهذا ما ينعكس إيجابا على العمليات التشغيلية في المنشأة.

* تحفيز الروح المعنوية عند العاملين: فيشعرون بأن لهم قيمة في مكان العمل، وأن لهم دورا مهما في النجاح الذي تم تحقيقه.

* المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.

* تشجيع العاملين على الإبداع: وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطوير بيئة العمل.

* نمو التقدير الذاتي عند العاملين مما يزيد من إهتمامهم بنمو العمل.²

¹ عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الحجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص131.

² <https://www.mawdoo3.com>. 2022/05/03

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن السبيل الوحيد لنجاح وتميز المنظمة هو الأداء الجيد للأفراد العاملين بها، بإعتبار المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها لتحقيق وبلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها. فالعنصر البشري يشكل أهم مورد من موارد المنظمة بإعتباره العامل الديناميكي، والعمل الذي يؤديه هو الأساس في أداء المؤسسة ككل.

إن أداء الأفراد العاملين الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب التركيز عليها كلها وعدم تجاهلها، ومحاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد. كما يجب الإشارة إلى أن الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة، فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي منظمة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الأفراد، فهي إذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الإهتمام بالجوانب المؤثرة فيهم والتي من أهمها الرضا الوظيفي للفرد.

الفصل الثالث: دراسة حالة

- مؤسسة سونلغاز بالأغواط -

تمهيد:

لقد تناولنا في الجزء النظري كلا من الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وتدعيما للجانب النظري حاولنا القيام بدراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز الأغواط الذي تتوفر على مجموعة من المعلومات والمقومات لأن يكون ميدان للدراسة. وسنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة حالة الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ، حيث أخذنا مؤسسة سونلغاز - الأغواط - كميدان لإجراء هذه الدراسة. ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (المديرية الجهوية للكهرباء و الغاز)

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

1. تعريف المؤسسة على المستوى الوطني : تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

أ. مرحلة (1944-1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE-BON و سميت باسمه LE-BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

ب. مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم "كهرباء و غاز الجزائر EGA" و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ: 05 جوان 1947.

ج. مرحلة (1969-1991): و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم: 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ: 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا.

د. مرحلة ما بعد 1991: في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ: 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص).
- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

هـ. مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة. و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع

ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديرية باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

و. مرحلة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمونها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

2. تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط : تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلديّة لأنّها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

3. أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط :

أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع :بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، و تجاوبا مع احتياجات و تغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع و من أسباب إنشائها ما يلي :

– إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

– تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

– الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

– تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

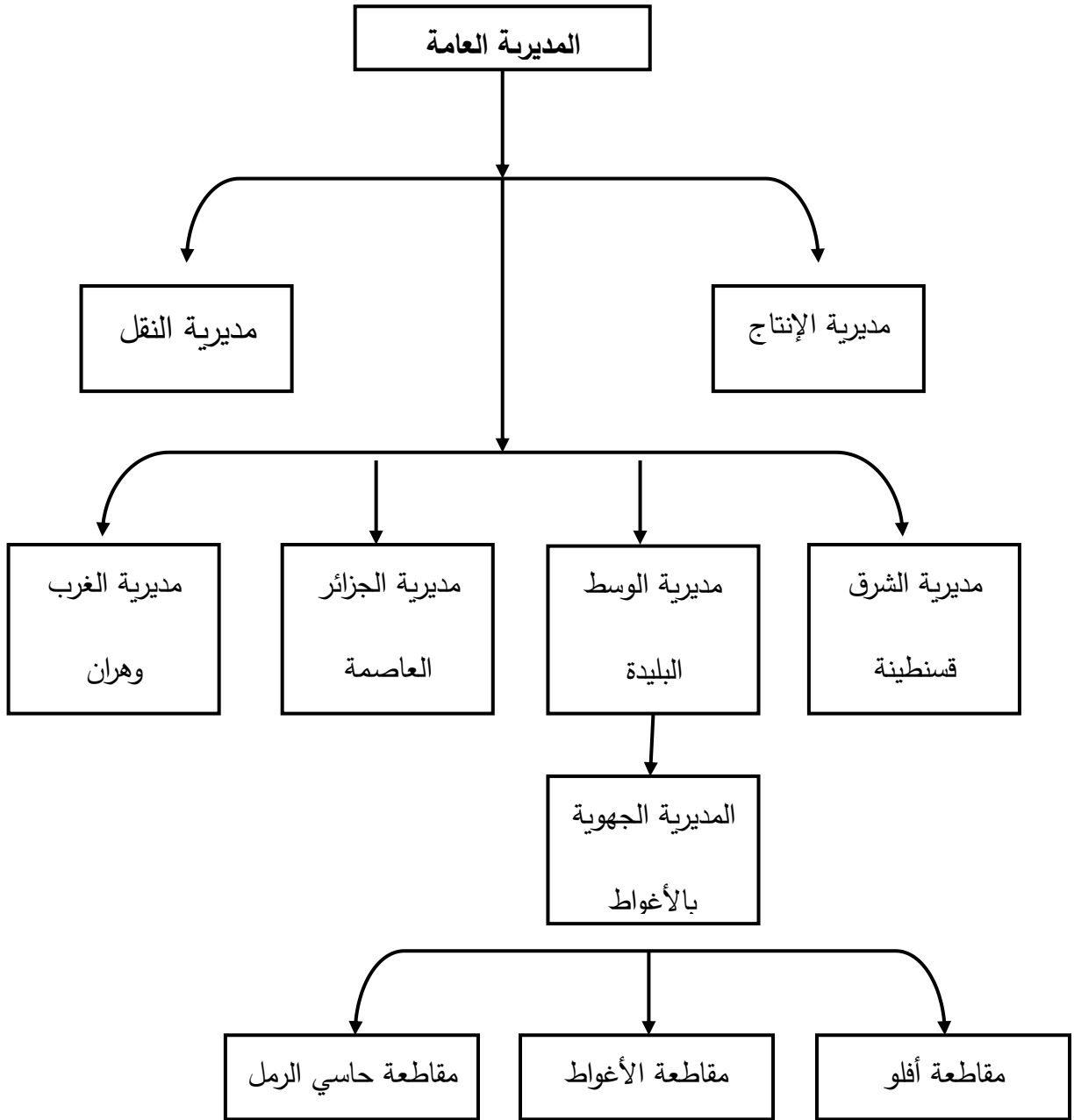
المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن النقاط التالية :

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات، كل مديرية جهوية تحوى على 05 أقسام .

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي العام



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز -الأغواط-

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبيدة و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط- 210- عامل بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية .

1. المدير الجهوي: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- أ- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- ب- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
 - الإمضاء على الوثائق المحاسبية
 - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ
 - يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
 - يشرف على الموازنات التقديرية .
 - يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية و تحتوي المديرية الجهوية على :

•قسم المالية و المحاسبة.	•قسم الموارد البشرية.	•الأمانة.
•مصلحة أنظمة الإعلام الآلي.	•قسم العلاقات التجارية.	•مكلف بالشؤون القانونية
•شعبة الشؤون العامة.	•قسم استغلال شبكة الكهرباء.	•مكلف بالإعلام و الاتصال.
	•قسم استغلال شبكة الغاز.	•مهندس مكلف بالأمن.
	•قسم الدراسات و الأشغال.	•مكلف بالأمن الداخلي.

↔ و لها مقاطعات تابعة لها و هم: مقاطعة الأغواط، مقاطعة أفلو، مقاطعة حاسي الرمل.

- المهام الموكلة للمقاطعات التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- متابعة ملفات الزبائن.
- معايينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

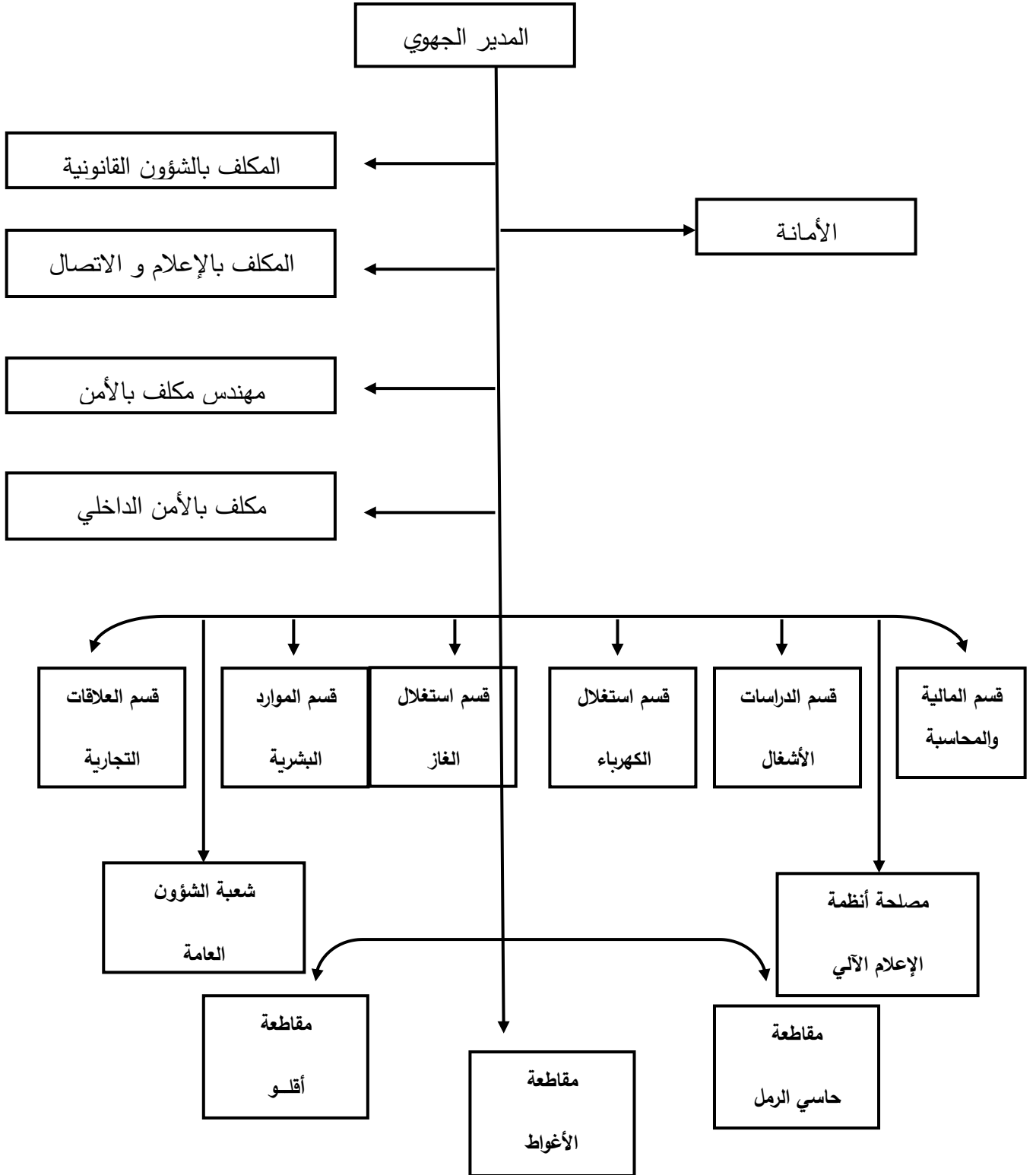
الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

⇐ المهام الموكلة للمديرية الجهوية بالأغواط : تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفتها متوجاتها و الاستثمارية في الخدمات.
- تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية.
- استثمارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط.



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز -الأغواط-

المطلب الثالث: مهام قسم الموارد البشرية

تساهم عملية التخطيط إذا تم التحكم بها في تجسيد أهداف إدارة الموارد البشرية بحيث يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال).

قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين ، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم ، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال.

1. **مصلحة الإدارة:** تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال المخطط العناصر

المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك:

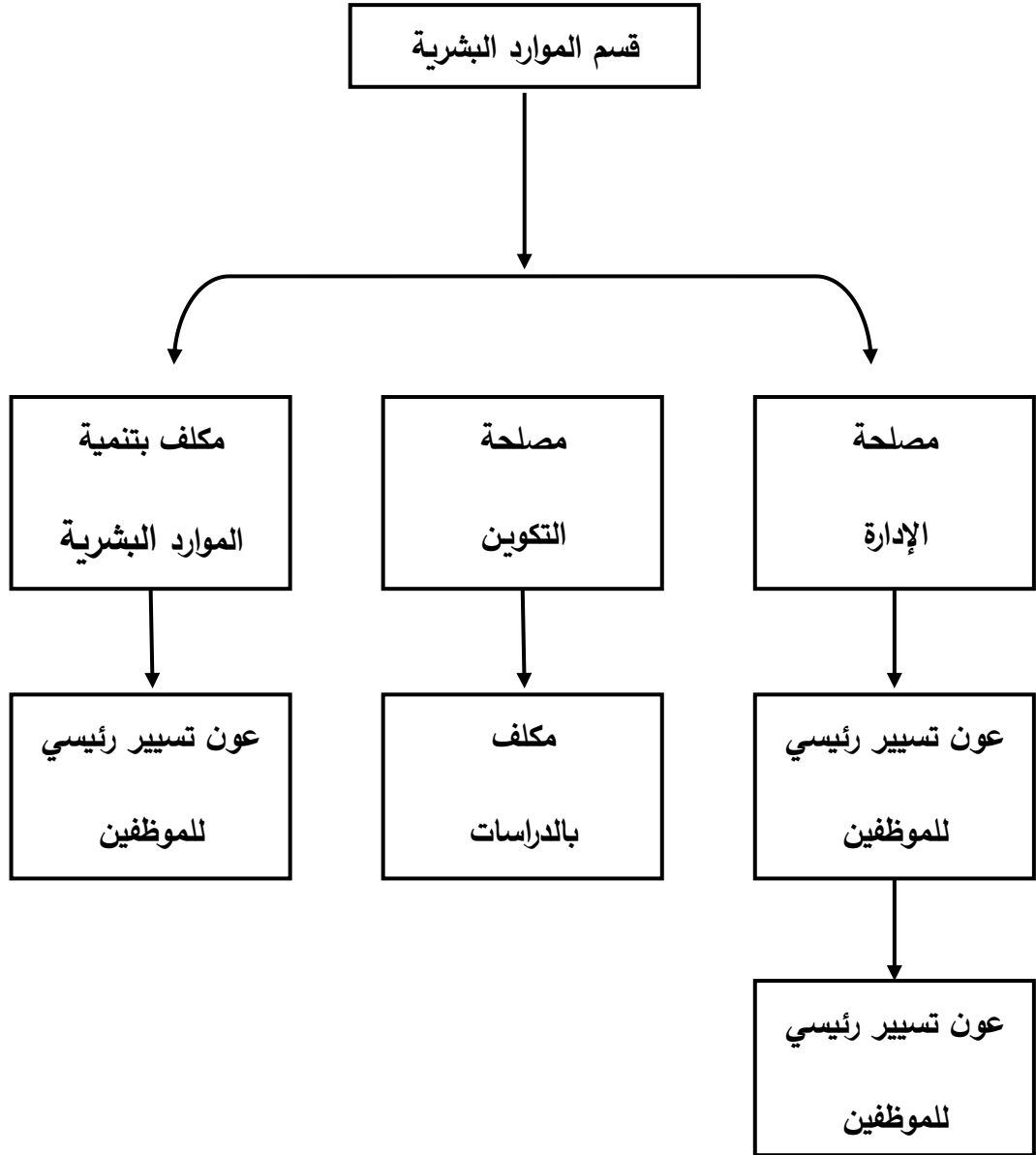
- ضمان تسيير المورد البشري للمديرية.
- متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال.
- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال.
- تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل.
- تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال.

- تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

2. **مصلحة التكوين:** و تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد.
- تحليل و تحديد احتياجات التكوين.
- اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين.
- إعداد مخطط التكوين.
- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا .

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز -الأغواط-

المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث من الدراسة وصفا لمنهج الدراسة (بيانات الدراسة)، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، كذلك أداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما يتضمن طرق إعدادها وصدقها وثباتها التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لكل من منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا-منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بغرض التعرف على الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط -، وذلك بالاعتماد على البيانات المتمثلة في البيانات الأولية حيث تم إعداد استبيان الدراسة وتوزيعه على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

ثانيا-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز - الأغواط التي تتكون من 475 موظفا يقسمون كالتالي :

الجدول رقم (02):توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	المركز (حي الصنوبر)	وكالة (A)	وكالة (B)	فرع (حي الضلعة)	وكالة (قصر الحيران)	وكالة (حاسي الرمل)	وكالة (عين ماضي)	وكالة (آفلو)
عدد العمال	269	36	34	18	25	35	28	30

المصدر: من إعداد الطالبين على معلومات مديرية الموارد البشرية

وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة الميسرة القصدية، فقد بلغ حجم عينة الدراسة 70 فرد، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، واسترداد 61 استمارة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 61 استبيان.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم التطرق إلى أداة الدراسة المستعملة والأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال هذا المطلب.

أولاً: أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وفيما يلي سنتعرف عليه ومراحل تصميمه:

1-تعريف الاستبيان: استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول أحد المواضيع التي يقوم الباحث بدارستها تجري تعيبتها من قبل المستجيب.

2- تصميم الاستبيان:

- أهمية توفر المعرفة بكيفية صياغة الأسئلة ووضوحها وترتيبها وارتباطها بفرضيات الدراسة.

- أهمية تجنب تكرار الكلمات لدى صياغة الأسئلة، تجنب الأسئلة الطويلة، الأسئلة الغير الموضوعية لصعوبة تحليلها.

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب.

توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني: يتناول الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش أبعاد الرضا الوظيفي، ويتكون من 3 أبعاد وكل بعد يتضمن فقرات حيث يشمل المحور بأكمله على 19 فقرة.

البعد الأول: طبيعة وظروف العمل ويتكون من 7 فقرات

البعد الثاني: أنظمة الأجر والترقية والحوافز ويتكون من 7 فقرات

البعد الثالث: العلاقة مع الزملاء ويتكون من 5 فقرات

المحور الثاني: يناقش أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز-الأغواط-. ويتكون من 14 فقرة حيث يشمل

البعد الأول: الفعالية العامة ويتكون من 7 فقرات

البعد الثاني: أنظمة الأجر والترقية والحوافز ويتكون من 7 فقرات

وقد تم استخدام الاستبيان المغلق وكانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات أي الاعتماد على

سلم لكارتر الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): فئات مقياس الإجابة على الفقرات (مقياس لكرات الخماسي)

الدرجات	درجات السلم
1	موافق بشدة
2	موافق
3	محايد
4	معارض
5	معارض بشدة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان:

بعد الحصول على البيانات وجمعها تأتي عملية التحليل والتي تتطلب بعض الأساليب الإحصائية، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث يتم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفريغ البيانات في البرنامج، وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في هذا البرنامج كالآتي:

1-أساليب الإحصاء الوصفي:

وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة وأيضا الحصول على مختلف الأشكال البيانية من دوائر نسبية، أعمدة... الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة المدروسة. النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.

المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

معامل الارتباط: وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغير التابع والمستقل، وكذا لقياس الارتباط بين العبارات ومحاورها لمعرفة مدى الاتساق الداخلي والصدق البنائي في ارتباط المحاور بالمقياس ككل، وقوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، وعندما تكون القيمة سالبة يكون الارتباط عكسي.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach's):

ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد.

6- الانحدار البسيط: هو دراسة للتوزيع المشترك لمتغيرين أحدهما متغير يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل ويرمز له بالرمز X والأخر يأخذ قيمة تعتمد على قيمة المتغير المستقل ويسمى التابع ويرمز له بالرمز لا، يستخدم لاختبار الفرضيات والهدف من دراسته هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي يطرأ على المتغير التابع (X) تبعاً لتغير قيم المتغير المستقل (Y)، ويمكن تفسير العلاقة في المعادلة التالية:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \varepsilon_i$$

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

أولاً-الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول رقم (04): يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد طبيعة وظروف العمل والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	تحقق لي وظيفتي امن وظيفي	0.510	0.000
02	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات و خبرات جديدة	0.776	0.000
03	تتيح لي وظيفتي فرص للمشاركة في الدورات و المؤتمرات العلمية	0.679	0.000
04	مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل	0.595	0.000
05	الاضاءة و التهوية و التدفئة مناسبة لطبيعة العمل	0.651	0.000
06	توفير الخصوصية في العمل	0.695	0.000
07	توفير الادوات المكتبية اللازمة في المكتب	0.642	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (05): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد أنظمة الأجر والترقية والحوافز والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
08	توفر لي وظيفتي فرص التقدم و الرقي	0.317	0.049
09	ترتبط الترقية بالكفاية و فاعلية الأداء	0.620	0.000
10	لايوجد دور للمحسوبية و الواسطة في الترقية	0.550	0.000
11	لايوجد دور للاعتبارات السياسية و الدينية في الترقية	0.597	0.000
12	يتناسب الجهد الذي تقوم به مع الراتب الذي تتقاضاه	0.678	0.000
13	يلبي راتبك معظم متطلباتك الشخصية و الأسرية	0.793	0.000
14	يعكس راتبك مستواك العلمي و الأكاديمي	0.667	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

الجدول رقم (06): يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد العلاقة مع الزملاء والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
15	علاقتي الشخصية مع زملائي جيدة	0.658	0.000
16	هناك تعاون و تنسيق بيبي و بين زملائي في العمل	0.778	0.000
17	توفر المؤسسة فرص العمل بروح الفريق الواحد	0.600	0.000
18	توفر لي وظيفتي فرص التبادل للمعلومات والخبرات مع زملائي في العمل	0.581	0.000
19	هناك تعاون في حل المشكلات بين الزملاء	0.782	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(07): ويوضح الجدول الارتباط بين فقرات الفعالية العامة والدرجة الكلية للمقياس.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
20	تحدد لكم مؤسستكم أهدافا جماعية واضحة	0.552	0.000
21	تحدد لك مؤسستك أو مسؤولك المباشر أهدافا فردية واضحة لتحقيقها	0.384	0.006
22	أعمالك لاتحتاج الى تخطيط مسبق، لأنها روتينية	0.348	0.013
23	تنجز الأعمال المطلوبة منك في مواعيدها	0.480	0.000
24	تكمل الاعمال المطلوبة منك و لو خارج وقت العمل الرسمي	0.547	0.000
25	تهتم بمراجعة ما أنجزته من أعمال و ما لم تنجزه	0.616	0.000
26	يرضى مسؤولك المباشر عن مستوى أدائك	0.497	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

الجدول رقم (08): ويوضح الجدول الارتباط بين فقرات بعد الكفاءة العامة والدرجة الكلية للمقياس.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
27	تعمل على إستغلال الأحسن للموارد ووسائل مؤسستك	0.552	0.000
28	تحافظ على وسائل العمل الموضوعة تحت تصرفك وكأنها ملك خاص بك	0.384	0.006
29	متوسط إنجازتك مرتفع مقارنة بزملائك في نفس الوظيفة	0.348	0.013
30	تبحث باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك	0.480	0.000
31	إتقان عملك من أولوياتك و لو طالت مدة الإنجاز	0.547	0.000
32	تفكر في كيفية إنجاز الأعمال المقبلة، دون إنتظار توجيهات المسؤول	0.616	0.000
33	الخدمات التي تساهم في تقديمها تتحسن باستمرار	0.497	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

الجدول رقم (09): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أبعاد الرضا الوظيفي.

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	طبيعة وظروف العمل	0.633	0.000
02	أنظمة الأجر والحوافز والترقية	0.742	0.000
03	العلاقة مع الزملاء	0.611	0.00

بين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

الجدول رقم (10): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أبعاد الأداء الوظيفي.

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	الفعالية العامة	0.771	0.000
02	الكفاءة العامة	0.616	0.000

بين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط -

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
01	طبيعة وظروف العمل	07	0.630
02	أنظمة الأجر والحوافز والترقية	07	0.617
03	العلاقة مع الزملاء	05	0.601
04	الفعالية العامة	07	0.618
05	الكفاءة العامة	07	0.619
06	أبعاد الرضا الوظيفي	19	0.856
07	أبعاد أداء العاملين	14	0.753

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل الأبعاد: متوسطة إلى مرتفعة في كل الأبعاد:

حيث قدر معامل الثبات لبعد طبيعة وظروف العمل ب: 0.630.

وقدر معامل الثبات لبعد أنظمة الأجر والحوافز والترقية ب: 0.617.

وقدر معامل الثبات لبعد العلاقة مع الزملاء ب: 0.601.

وقدر معامل الثبات لبعد الفعالية العامة: 0.618

وقدر معامل الثبات الكفاءة العامة: 0.619

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

بينما قدر معامل الثبات لمتغير أبعاد الرضا الوظيفي ككل ب 0.856، ومتغير أبعاد أداء العاملين قدر ب 0.753.

ويلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات مجتمعة أكبر من قيمة المعامل لكل فقرة ويرجع ذلك إلى طبيعة معامل ألفا كرونباخ الإحصائية فزيادة عدد الفقرات يؤدي إلى زيادة الثبات وبالتالي زيادة معامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

رابعاً-اختبار التوزيع الطبيعي.

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	قيمة الاختبار Z	القيمة الاحتمالية
01	طبيعة وظروف العمل	1.158	0.137
02	أنظمة الأجر والحوافز والترقية	1.073	0.200
03	العلاقة مع الزملاء	1.121	0.162
04	الفعالية العامة	0.995	0.276
05	الكفاءة العامة	0.714	0.688
06	أبعاد الرضا الوظيفي	0.795	0.552
07	أبعاد أداء العاملين	0.722	0.562

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان:

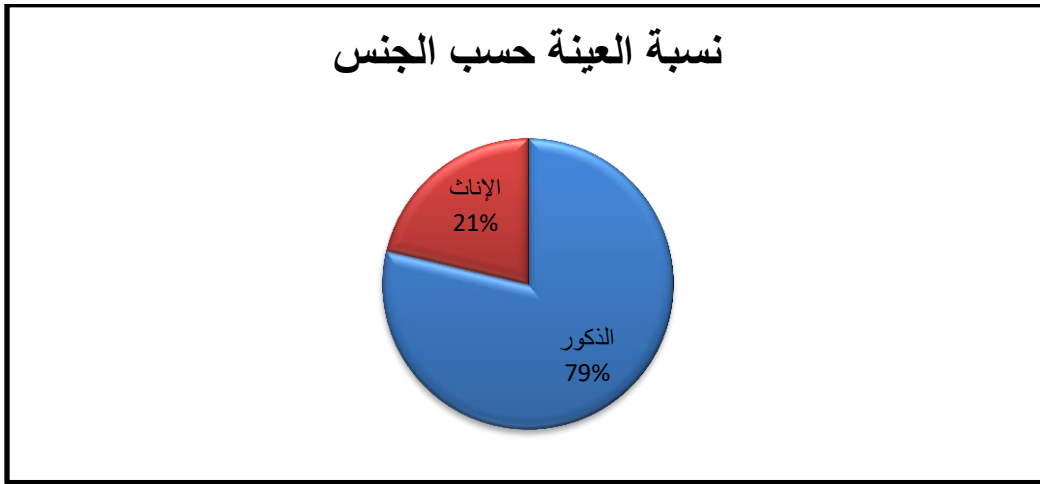
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
78,7	48	ذكر
21,3	13	أنثى
100,0	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور أكثر في العينة من عدد الذكور بشكل كبير حيث قدر عددهم ب 48 مبحوثا بنسبة 78.8% بينما قدر عدد الإناث ب 13 مبحوثا بنسبة 21.3% من إجمالي العينة.

الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



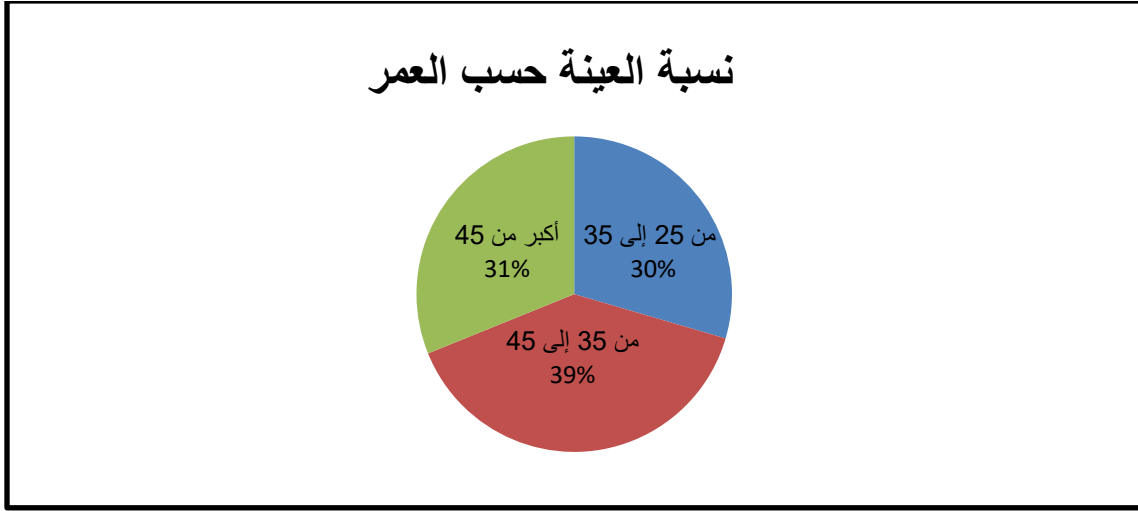
المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
29,5	18	من 25 إلى 35 سنة
39,3	24	من 35 إلى 45 سنة
31,1	19	أكبر من 45 سنة
100,0	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة إلى 45 سنة هم الفئة الغالبة في المجتمع حيث قدر عددهم ب 24 مبحوثا بنسبة 39.3% لتليها فئة المبحوثين الذين أعمارهم أكبر من 45 سنة والمقدرين ب 19 مبحوثا بنسبة 31.1% وتليها في الأخير فئة الذين أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة ب 18 مبحوثين بنسبة 29.5%.

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر



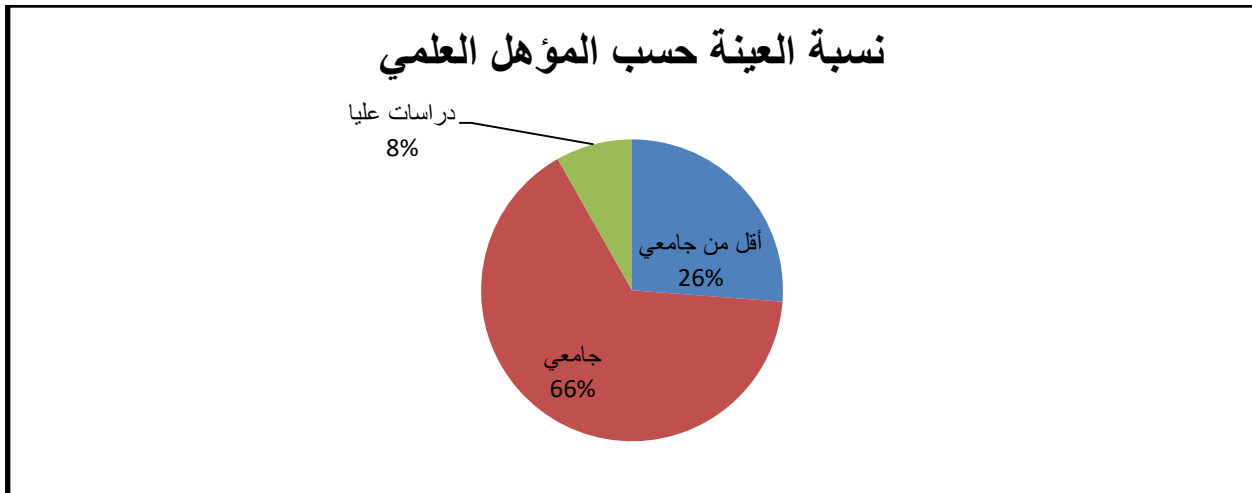
المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
26.2	16	أقل من جامعي
65.6	40	جامعي
8.2	05	دراسات عليا
100,0	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الباحثين الذين لديهم مستوى جامعي هم الفئة الأكثر حضورا في عينة دراستنا حيث قدر عددهم 40 مبحوث بنسبة 65.6% لتليها فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى أقل من جامعي من تقنيين وأعاون وتقنيين سامين وعددهم 16 مبحوث بنسبة 26.2% لتليها فئة المبحوثين من ذوي المستوى دراسات العليا والمقدرين ب 05 مبحوث بنسبة 8.2%

الشكل (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

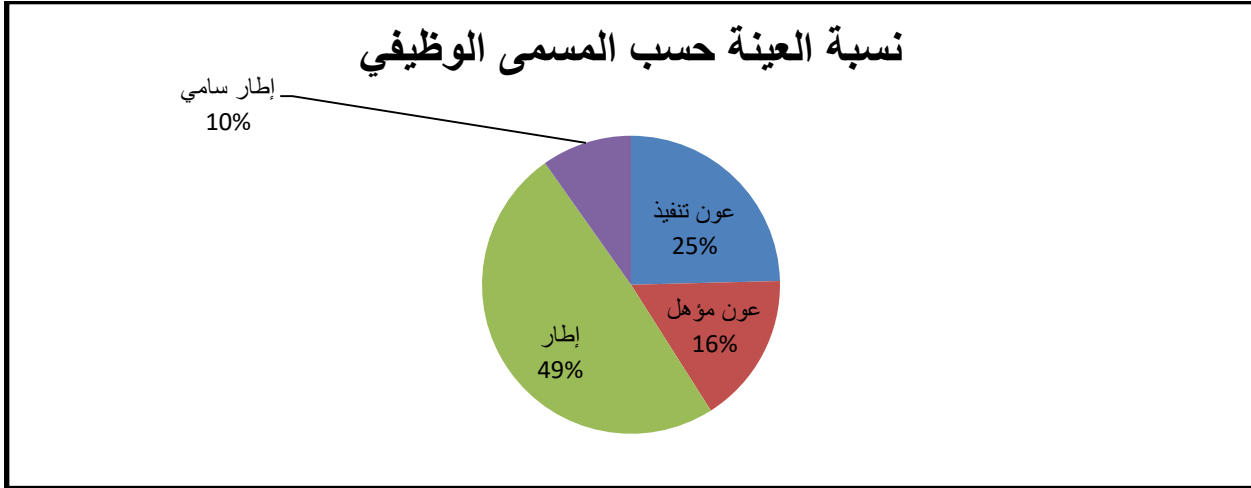
الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
24,6	15	عون تنفيذ
16,4	10	عون مؤهل
49,2	30	إطار
9,8	6	إطار سامي
100,0	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين لديهم يعملون كإطارات هم الفئة الغالبة في عينة الدراسة بهم 30 فردا بنسبة 49.2%، ويليهما الأعدان التنفيذيين والمقدرين ب 15 مبحوثا وبنسبة 24.6% لتليها فئة الأعدان المؤهلين والمقدرين ب 10 أفراد بنسبة 16.4% ليليهما في الأخير فئة العمال الإطار السامين وهم 6 عمال بنسبة 9.8%.

الشكل (14): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

المطلب الثاني: عرض ومناقشة وتفسير اتجاهات وآراء المبحوثين نحو فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (17): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال

مؤسسة سونلغاز الأغواط

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تحقق لي وظيفتي امن وظيفي	4,26	0,922	1	موافق بشدة
02	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات و خبرات جديدة	4,20	0,969	5	موافق
03	تتيح لي وظيفتي فرص للمشاركة في الدورات و المؤتمرات العلمية	4,14	1,010	12	موافق
04	مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل	4,08	1,140	15	موافق
05	الاضاءة و التهوية و التدفئة مناسبة لطبيعة العمل	4,02	1,000	19	موافق
06	توفير الخصوصية في العمل	4,18	0,896	8	موافق
07	توفير الادوات المكتبية اللازمة في المكتب	4,22	0,910	3	موافق بشدة
08	توفر لي وظيفتي فرص التقدم و الرقي	4,14	1,010	11	موافق
09	ترتبط الترقية بالكفاية و فاعلية الأداء	4,16	0,866	10	موافق
10	لايوجد دور للمحسوبية و الواسطة في الترقية	4,18	0,941	7	موافق
11	لايوجد دور للاعتبارات السياسية و الدينية في الترقية	4,08	1,066	16	موافق
12	يتناسب الجهد الذي تقوم به مع الراتب الذي تتقاضاه	4,06	1,077	18	موافق
13	يلبي راتبك معظم متطلباتك الشخصية و الأسرية	4,08	0,944	17	موافق
14	يعكس راتبك مستواك العلمي و الأكاديمي	4,22	0,975	2	موافق بشدة
15	علاقتي الشخصية مع زملائي جيدة	4,20	0,969	4	موافق
16	هناك تعاون و تنسيق بيني و بين زملائي في العمل	4,16	0,889	9	موافق
17	توفر المؤسسة فرص العمل بروح الفريق الواحد	4,10	0,974	14	موافق
18	توفر لي وظيفتي فرص التبادل للمعلومات والخبرات مع زملائي في العمل	4,20	0,948	6	موافق
19	هناك تعاون في حل المشكلات بين الزملاء	4,10	0,995	13	موافق
	طبيعة وظروف العمل	4,07	0,73		
	أنظمة الأجر والحوافز والترقية	4,19	0,64		
	العلاقة مع الزملاء	4,13	0,62		
	الرضا الوظيفي (المجموع)	4,13	0,41		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وهذا يدل على الرضا الوظيفي

حيث قدرت المتوسطات الحسابية لأبعاد الرضا الوظيفي كالتالي:

محور أنظمة الأجر والحوافز والترقية قدر متوسطه الحسابي ب 4.19 وانحرافه المعياري ب 0.64. في المرتبة الأولى

محور العلاقة مع الزملاء قدر متوسطه الحسابي ب 4.13 وانحرافه المعياري ب 0.62. في المرتبة الثانية

محور طبيعة وظروف العمل قدر متوسطه الحسابي ب 4.07 وانحرافه المعياري ب 0.73. في المرتبة الثالثة.

بينما قدر المتوسط الحسابي للمقياس ككل ب 4.13 وانحراف معياري قدره 0.41.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

الجدول رقم (18): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز

الأغواط

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
20	تحدد لكم مؤسساتكم أهدافا جماعية واضحة	4,04	1,02	11	موافق
21	تحدد لك مؤسساتك أو مسؤولك المباشر أهدافا فردية واضحة لتحقيقها	4,22	0,91	4	موافق بشدة
22	أعمالك لا تحتاج الى تخطيط مسبق، لأنها روتينية	4,20	0,96	5	موافق
23	تنجز الأعمال المطلوبة منك في مواعيدها	4,18	1,00	8	موافق
24	تكمل الاعمال المطلوبة منك و لو خارج وقت العمل الرسمي	4,20	0,96	6	موافق
25	تهتم بمراجعة ما أنجزته من أعمال و ما لم تنجزه	4,26	0,94	2	موافق بشدة
26	يرضى مسؤولك المباشر عن مستوى أدائك	4,20	1,01	7	موافق
27	تعمل على إستغلال الأحسن للموارد ووسائل مؤسساتك	4,24	1,02	3	موافق بشدة
28	تحافظ على وسائل العمل الموضوعة تحت تصرفك و كأنها ملك خاص بك	4,08	1,04	10	موافق
29	متوسط إنجازتك مرتفع مقارنة بزملائك في نفس الوظيفة	4,16	0,97	9	موافق
30	تبحث باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك	4,30	0,86	1	موافق بشدة
31	إتقان عملك من أولوياتك و لو طالت مدة الإنجاز	3,82	0,52	14	موافق
32	تفكر في كيفية إنجاز الأعمال المقبلة، دون إنتظار توجيهات المسؤول	3,98	0,64	13	موافق
33	الخدمات التي تساهم في تقديمها تتحسن باستمرار	4,02	0,36	12	موافق
	الكفاءة العامة	4.22	0.95		
	الفعالية العامة	4.15	0.36		
	أداء العاملين	4,18	0,46		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وهذا يدل على الأداء العالي لعمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي ب 4.18 و بانحراف معياري قدره 0.46. وقدر المتوسط الحسابي للكفاءة العامة ب 4.22 و بانحراف معياري قدره 0.95 بينما قدر المتوسط الحسابي للفعالية العامة ب 4.15 و 0.36 كانحراف معياري.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة I:

H0: لا يوجد أثر للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

H1: يوجد أثر للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

الجدول رقم (19): يوضح أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.639	0.409	0.409	0.409	0.396	
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة المعنوية
الانحدار	4,287	1	4,287	33,151	0,000
القيمة المتبقية	6,207	48	0,129		
المجموع	10,493	49			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,233	0,516		2,389	0,021
الرضا الوظيفي	0,714	0,124	0,639	5,758	0,000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء ب **0.639** أي وجود علاقة قوية بين المتغيرين الرضا الوظيفي و أداء العاملين .

بينما معامل التحديد جاء ب **0.409** يوضح مقدار تأثير المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (أداء العاملين) أي الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين بنسبة **41%** بينما **59%** المتبقية ناتجة عن عوامل أو متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

والمعاملات قدرت ب **1.233** بالنسبة للحد الثابت وأما بالنسبة للرضا الوظيفي فقدت ب **0.714** ومنه

تحصلنا على معادلة الانحدار الخطي البسيط: **Y=1.233+0.714X**

معامل الرضا الوظيفي موجب أي الرضا الوظيفي يؤثر بالإيجاب على أداء العاملين أي كلما زاد الرضا الوظيفي بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين ب **0.714**

أما مستوى الدلالة فقد قدر ب **0.000** أقل من **0.05** وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

وهي يوجد أثر للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية **0.05**.

ثانيا- تحليل ومناقشة الفرضيات الجزئية:

H0: لا يوجد أثر للرضا الوظيفي (طبيعة وظروف العمل، أنظمة الأجر والترقية والحوافز، العلاقة مع

الزملاء) على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05

H1: يوجد أثر للرضا الوظيفي (طبيعة وظروف العمل، أنظمة الأجر والترقية والحوافز، العلاقة مع

الزملاء) على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05

قبل التطرق إلى قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع واجب على الطالب اتباع نموذج الدراسة التعددية الخطية من غيرها، حيث أن مصطلح تعدد العلاقة الخطية يشير إلى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, \dots, X_n) المستعملة في نموذج الانحدار الخطي مما يجعل من الصعب فصل تأثيراتها كل على حدة على المتغير التابع (Y_i) ومن أهم الاختبارات لوجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية هو اختبار عامل تضخيم التباين (VIF) ومقياس العدد الشرطي ودليل الحالة (C.N&C.I). وإذا كانت $VIF > 10$ فإنه يدل على وجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وبالعكس كلما اقتربت قيمة معامل تضخم التباين من الصفر كان دليل على عدم وجود علاقة خطية متداخلة، وكما اقترح (Gunst and Mason) في عام 1980 بأنه إذا كانت قيمة $VIF > 4$ فإن ذلك دليل على كون المتغير X_j يعاني من تضخم في تباين معاملته وأنه مرتبط ببقية المتغيرات المستقلة. وقد أوضح العديد من الباحثين أنه في حالة: $C.I \geq 15$ دليل على وجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية. وإذا كانت $C.I \geq 30$ دليل على خطورة مشكلة تعدد العلاقة الخطية.

الجدول رقم (20): يمثل اختبار التعدد الخطي بعامل تضخيم التباين (VIF) ودليل الحالة (C.I)

الرقم	البعد	VIF	CI
01	طبيعة وظروف العمل	1,469	13,709
02	أنظمة الأجر والحوافز والترقية	2,299	14,413
03	العلاقة مع الزملاء	2,170	14,370

في مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة فيؤكد لنا الجدول عدم وجود الظاهرة وذلك لأن عامل التضخم التباين ($VIF < 10$) ومقياس دليل الحالة $C.I \geq 15$ ، وعليه نستخدم الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

ثالثاً- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

H0: لا يوجد أثر طبيعة وظروف العمل على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

H1: يوجد أثر طبيعة وظروف العمل على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

الجدول رقم (21): يوضح أثر طبيعة وظروف العمل على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

معامل الارتباط	0.461	معامل التحديد	0.213	معامل التحديد المعدل	0.199
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة المعنوية
الانحدار	0,679	1	0,679	15.924	0.000
القيمة المتبقية	9,814	48	0,204		
المجموع	10,493	49			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	2.462	0,420		5.839	0,000
طبيعة العمل	0.409	0,100	0,254	3.991	0.000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء ب **0.461** أي وجود علاقة قوية بين المتغيرين طبيعة وظروف العمل و أداء العاملين .

بينما معامل التحديد جاء ب **0.213** يوضح مقدار تأثير X_1 (طبيعة وظروف العمل) على المتغير التابع (أداء العاملين) أي طبيعة وظروف العمل تؤثر على أداء العاملين بنسبة **21%**.

والمعاملات قدرت ب **2.462** بالنسبة للحد الثابت وأما بالنسبة لطبيعة وظروف العمل فقدرت ب **0.409**

ومنه تحصلنا على معادلة الانحدار الخطي البسيط: $Y=2.462+0.409X$

معامل طبيعة وظروف العمل موجب أي طبيعة وظروف العمل تؤثر بالإيجاب على أداء العاملين أي كلما زادت طبيعة وظروف العمل بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين ب **0.409** .

أما مستوى الدلالة فقد قدر ب 0.000 أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر لطبيعة وظروف العمل على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

رابعاً- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

H0: لا يوجد أثر أنظمة الأجر والترقية والحوافز على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند

مستوى دلالة معنوية 0.05

H1: يوجد أثر أنظمة الأجر والترقية والحوافز على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند

مستوى دلالة معنوية 0.05

الجدول رقم (22): يوضح أثر أنظمة الأجر والترقية والحوافز على أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز

معامل الارتباط	0.521	معامل التحديد	0.272	معامل التحديد المعدل	0.256
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة المعنوية
الانحدار	2,850	1	2,850	17,896	0,000
القيمة المتبقية	7,644	48	0,159		
المجموع	10,493	49			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	2,526	0,397		6,360	0,000
الحوافز والترقية	0,403	0,095	0,521	4,230	0,000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء ب **0.521** أي وجود علاقة قوية بين المتغيرين أنظمة الأجر والترقية والحوافز و أداء العاملين .

بينما معامل التحديد جاء ب **0.272** يوضح مقدار تأثير X_1 (أنظمة الأجر والترقية والحوافز) على المتغير التابع (أداء العاملين) أي طبيعة وظروف العمل تؤثر على أداء العاملين بنسبة **27%**.

والمعاملات قدرت ب **2.526** بالنسبة للحد الثابت وأما بالنسبة لطبيعة وظروف العمل فقدرت ب **0.403**

ومنه تحصلنا على معادلة الانحدار الخطي البسيط : $Y=2.526+0.403X$

معامل أنظمة الأجر والترقية والحوافز موجب أي أنظمة الأجر والترقية والحوافز تؤثر بالإيجاب على أداء العاملين أي كلما زادت أنظمة الأجر والترقية والحوافز بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين ب **0.403**.

أما مستوى الدلالة فقد قدر ب **0.000** أقل من **0.05** وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر أنظمة الأجر والترقية والحوافز على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية **0.05** .

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

خامسا- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر العلاقة مع الزملاء على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة

معنوية 0.05

H1: يوجد أثر العلاقة مع الزملاء على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة

معنوية 0.05

الجدول رقم (23): يوضح أثر العلاقة مع الزملاء على أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل التحديد
0.504	0.252	0.238	معامل التحديد المعدل	0.238	معامل التحديد المعدل
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة المعنوية
الانحدار	2,661	1	2,661	16,308	0,000b
القيمة المتبقية	7,832	48	0,163		
المجموع	10,493	49			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	2,475	0,428		5,778	0,000
العلاقة مع الزملاء	0,414	0,103	0,504	4,038	0,000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء ب **0.504** أي وجود علاقة قوية بين المتغيرين العلاقة مع الزملاء و أداء العاملين .

بينما معامل التحديد جاء ب **0.252** يوضح مقدار تأثير X_2 (العلاقة مع الزملاء) على المتغير التابع (أداء العاملين) أي العلاقة مع الزملاء تؤثر على أداء العاملين بنسبة 25%.

والمعاملات قدرت ب **2,475** بالنسبة للحد الثابت وأما بالنسبة للعلاقة مع الزملاء فقدت ب **0.414** ومنه

تحصلنا على معادلة الانحدار الخطي البسيط: $Y=2.475+0.414X$

معامل أنظمة الأجر والترقية والحوافز موجب أي أنظمة الأجر والترقية والحوافز تؤثر بالإيجاب على أداء العاملين أي كلما زادت العلاقة مع الزملاء بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين ب **0.403**.

أما مستوى الدلالة فقد قدر ب **0.000** أقل من **0.05** وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

وهي يوجد أثر العلاقة مع الزملاء على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة

معنوية 0.05 .

- تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية II:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

H1: يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

سادسا- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى لمتغير الجنس .

H1: يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى لمتغير الجنس .

الجدول رقم (24): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية ddf	قيمة "ت"	قيمة Sig	القرار
اداء العاملين	ذكور	48	4.63	0.98	60	0.667	0.506	غير دال
	إناث	13	4.75	0.92				عند 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (0.667) عند مستوى الدلالة (0.506) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية . " ومنه يمكن القول بأنه قد تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير الجنس، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

سابعاً- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى لمتغير السن .

H1: يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى لمتغير السن .

الجدول رقم (25): يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفرق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير السن

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
أداء العاملين	بين المجموعات	28.514	3	4.838	1.833	0.146	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	95.246	58	4.909			
	المجموع	123.760	60				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (1.833) عند مستوى الدلالة (0.146) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاثة، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير السن، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

ثامنا- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

H1: يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الجدول رقم (26): يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفرق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
أداء العاملين	بين المجموعات	22.664	3	4.638	2.851	0.269	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	74.369	58	3.69			
	المجموع	97.125	60				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (2.851) عند مستوى الدلالة (0.269) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاثة، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز بالأغواط-

تاسعا- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

H1: يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

الجدول رقم (27): يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفرق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	20.20	3	12.55	0.569	0.698	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	80.80	58	15.26			
	المجموع	101.00	60				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (0.569) عند مستوى الدلالة (0.698) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الأربعة، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل عرضاً للمؤسسة المستقبلية و للإطار المنهجي للدراسة حيث قمنا بتوزيع الاستبانات على العاملين وتفرغها و معالجتها باستخدام برنامج SPSS حيث تم عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة والتي تهدف أساساً إلى إبراز تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز -الأغواط-.

وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة أظهرت النتائج وجود تقارب في ردود الفعل حيث كانت إيجابية غالباً، وما تم الوصول إليه رضا عام لأغلبية العينة الإحصائية و إن كانت بعض الردود سلبية عن ما هو متوفر في المؤسسة بجانبه المادي و المعنوي فهي تبقى نسبية، أين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، مما يؤكد التأثير المرتفع للرضا الوظيفي على أداء العاملين، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

المخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة، و هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها. و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء و التزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة.

و من اجل تفعيل المورد البشري و الاستفادة من قدراته و طاقاته إلى أحسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الأعمال المنظمة إلى تفهم دوافعه المتباينة و كيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، و أدى بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته و نحو عوامل متعلقة بها و نحو الحياة بوجه عام.

وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، اخترنا المؤسسة العمومية سونلغاز بالأغواط لإجراء الدراسة الميدانية فيها كونها مناسبة لبحثنا.

النتائج:

أ- النتائج النظرية :

- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة.

- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته.

- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل... الخ) والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولا و استخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.

- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد.

- عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا.

- توجد معايير عديدة لتقييم أداء العاملين يقارن بها أدائهم الفعلي وهي نوعان: النوع الأول يتمثل في العناصر والتي تشمل الخصائص و السمات والإمكانات والقدرات.....الخ والتي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله وسلوكه الأداء عمل ناجح، والنوع الثاني هو معدلات الأداء والتي يتم بواسطتها مقارنة العمل المنجز للعامل الموظف مع المعدل المحدد وتكون من خلال: الكمية، النوعية، الوقت، التكلفة.

- يعد مفهوم أداء العاملين مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة والفرد نظرا لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ب- النتائج التطبيقية:

أما في ما يخص نتائج دراسة التطبيقية التي تناولنا فيها تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز بالأغواط، وفي ما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة في ضوء الأسئلة التالية:

- معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز الأغواط.

- الوقوف على علاقة طبيعة وظروف العمل مع أداء العاملين.

- الوقوف على علاقة أنظمة و الأجر الترقية و الحوافز مع أداء العاملين.

- الوقوف على علاقة الرضاء مع أداء العاملين.

- معرفة وجود الفروق بين أداء العاملين و المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجتس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، و هذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ **0.639** عند مستوى المعنوية **0.05** وهذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل أداء العاملين و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة طبيعة و ظروف العمل بأداء العاملين أن هناك علاقة طردية بينهم حيث بلغ معامل الارتباط 0.461 عند مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يبين أهمية طبيعة وظروف العمل في زيادة مستويات الرضا و الأداء، كما تدل قيمة المتوسط العام لظروف و طبيعة العمل الذي بلغ 4,07 على تأكيد العاملين من ملائمة ظروف و طبيعة العمل داخل المؤسسة، مما تثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الأولى بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين طبيعة و ظروف العمل و أداء العاملين.

كما أظهرت نتائج أيضا بالنسبة لعلاقة أنظمة الأجر والترقية و الحوافز بأداء العاملين أن هناك علاقة طردية بينهم حيث بلغ معامل الارتباط 0.521 عند مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن للأجور و الترقيات و الحوافز دور كبير في زيادة مستويات الأداء، كما دلت قيمة المتوسط الحسابي العام لأنظمة و الأجر الترقية و الحوافز الذي بلغ 4,19 على إرتفاع رضا العاملين عن أنظمة الأجر و الترقية و الحوافز في المؤسسة لموافقته طموحاتهم و تطلعاتهم ، و السبب الرئيسي لتأكد هو وجود نظام واضح و دقيق للترقيات يتيح للعاملين فرص التطلع إلى الحياة أفضل، ممل يثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الأجر و الترقية و الحوافز و أداء العاملين .

كما أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لبعدها للعلاقة مع الزملاء مع أداء العاملين أن هناك علاقة طردية بينهم حيث بلغ معامل الارتباط 0.504 عند مستوى المعنوية 0.05 و هذا يعني أن للعلاقة مع الزملاء دور كبير في زيادة مستويات الأداء، كما دلت قيمة المتوسط الحسابي العام للعلاقة مع الزملاء الذي بلغ 4,13 على إرتفاع رضا العاملين عن العلاقة مع الزملاء في المؤسسة لوجود تعاون و تنسيق بين الزملاء ، و السبب الأهم هو وجود تعاون في حل المشكلات بين الزملاء، ممل يثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين العلاقة مع الزملاء و أداء العاملين.

أظهرت النتائج بالنسبة للفرق فالأداء لمتغير الجنس وجود تقارب في المتوسط الحسابي حيث بلغ 4.63 للذكور و 4.75 للإناث، وأيضا هناك تقارب بالنسبة للانحراف المعياري حيث بلغ 0.98 للذكور و 0.92 للإناث وهذا يعني عدم وجود فروق، كما دلت قيمة "ت" بلغت 0.667 عند مستوى الدلالة 0.506 وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج بالنسبة للفرق فالأداء لمتغير السن أن قيمة متوسط المربعات بين المجموعات بلغ 4.838 و قيمة متوسط المربعات داخل المجموعات بلغ 4.909 حيث نلاحظ وجود تقارب بين القيم يدل على عدم وجود فروق فالأداء ، كما دلت قيمة "فيشر" بلغت (1.833) عند مستوى الدلالة (0.146) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير السن.

وأظهرت النتائج بالنسبة للفرق فالأداء لمتغير المؤهل العلمي أن قيمة المتوسط الحسابي بين المجموعات بلغ 4.638 وقيمة المتوسط الحسابي داخل المجموعات بلغ 3.69 حيث نلاحظ وجود تقارب بين القيم يدل على عدم وجود فروق فالأداء، كما دلت قيمة "فيشر" بلغت (2.851) عند مستوى الدلالة (0.269) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاثة، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما أظهرت النتائج بالنسبة للفرق فالأداء لمتغير المسمى الوظيفي أن قيمة المتوسط الحسابي بين المجموعات بلغ 12.55 وقيمة المتوسط الحسابي داخل المجموعات بلغ 15.26 حيث نلاحظ وجود تقارب بين القيم يدل على عدم وجود فروق فالأداء، كما دلت قيمة "فيشر" بلغت (0.569) عند مستوى الدلالة (0.698) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الأربعة، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

ومنه لم تتحقق الفرضية القائلة " يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية . " و أثبتت الدراسة الفرضية القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا حالة الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء لعاملين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، ، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي :

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية.
- استخدام أساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم اتجاه العاملين.
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم في المؤسسة.
- إعداد برامج تكوين لتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.
- تحسين وتطوير ظروف العمل وتوفير الجو الملائم والإمكانيات المناسبة للعمل بارتياح.
- إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و إشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط.

- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفر إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها و بأسسها الخاصة بها.

- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ما يؤدي للمساهمة في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملهما من خلال الاحترام والتقدير والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات، وذلك من خلال العمل بروح الفريق.

آفاق الدراسة:

في أثناء قيامنا بانجاز هذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة، و رأينا أنها مواضيع جديدة بان تكون محل بحث و دراسة خاصة في مجالي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، و التي نطرحها كآفاق لدراسات مستقبلية:

- أثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

- دور إدارة الكفاءات في رفع أداء العاملين.

- تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة.

- أثر نظام الحوافز و المكافآت في تحسين الأداء.



قائمة المراجع

1. الكتب:

- (1) ابن منظور+أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط 4، 2005.
- (2) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- (3) إبراهيم مُجّد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- (4) أحمد سيد مصطفى(ا)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008.
- (5) أحمد صقر عاشور(ا)، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983.
- (6) أحمد صقر عاشور(ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979.
- (7) أحمد صقر عاشور (ج) ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983 .
- (8) أحمد صقر عاشور (د)، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 2005.
- (9) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000.
- (10) جمال الدين مُجّد المرسي+ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية إسكندرية ، مصر، 2002.
- (11) جلال إبراهيم العبد+ نihal فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
- (12) جيرالد جرنبرج + روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004.

- (13) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (14) حسين مُجّد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- (15) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- (16) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر الأردن، 2011.
- (17) خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية، الأردن، دار وسائل النشر والطباعة، 2003.
- (18) صديق مُجّد عفيفي+أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003.
- (19) صلاح الدين مُجّد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- (20) عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط2، 1998.
- (21) عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- (22) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شركة البراء للتوزيع، مصر، 1998.
- (23) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول)، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- (24) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- (25) عبد الباري إبراهيم درة+زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- (26) غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- (27) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1 دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.

- (28) فائزة مُجَّد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2011.
- (29) مُجَّد سعيد سلطان (ا)، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (30) مُجَّد الصيرفي (ا)، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- (31) مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- (32) مُجَّد سعيد سلطان (ب)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- (33) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- (34) محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005.
- (35) مُجَّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5، 2009.
- (36) مصطفى نجيب شاويش، ادارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1990 .
- (37) مُجَّد مرعي مرعي، أسس ادارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- (38) مُجَّد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية مصر، 1999.
- (39) مُجَّد الصيرفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .
- (40) مُجَّد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة -الإسكندرية 2003.
- (41) مُجَّد زاهد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

(42) مُجّد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2005.

(43) مُجّد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 1999.

(44) مصطفى مُجّد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007.

2. رسائل و مذكرات:

(45) أحمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، بمؤسسات التعليم العالي بالخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014 .

(46) بلخيري سهام+عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012.

(47) بريح مُجّد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.

(48) بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2008/2007 (غير منشورة).

(49) بلخيري سهام، عشيط حنن، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011.

(50) زين الدين عدودة، علاقة الرضا الوظيفي بالإلتزام التنظيمي، دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة، مذكرة نيل شهادة الماستر تسيير المنظمات، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، 2015.

(51) زهية غزيون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007 .

- (52) زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 .
- (53) شريف محروس السيد الحلبي، العوامل المؤثرة على التحيز في الإدراك الاجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم قطاع غزة، دراسة لإستكمال نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
- (54) طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 .
- (55) علاء الدين خليل، مُجد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2007 .
- (56) عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منوري قسنطينة، 2008/2007.
- (57) مُجد بن مسفر الشمراي، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها – دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- (58) مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة مُجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2008/2007 (غير منشورة).
- (59) مؤمن شرف الدين. "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية".
- (60) مُجد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.

- 61) محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001 .
- 62) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 .
- 63) نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005 ، (غير منشورة).
- 64) هاجر موسي، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 65) يوسف حسن آدم بشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على كلية الإمارات لعلوم التكنولوجيا ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السودان، 2015.

3. منشورات و مجلات:

(66) زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري: سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، 1985 .

(67) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003.

(68) عبد الله بلوناس، مقال تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، Social and human sciences Review, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/51177>, 19/04/2022

(69) عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق- المجلد 25، العدد (4+3) 2005 منشورة.

(70) مُجَّد صالح الحناوي+راوية مُجَّد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998.

4. مواقع الأنترنت:

(71) <https://www.weziwezi.com> ,17/04/2022

(72) <https://www.attatwir.com> ,17/04/2022

(73) <https://www.mawdoo3.com> ، بواسطة: مجد خضر، 2022/05/20.

(74) <https://www.mawdoo3.com> , 03/05/2022

(75) <https://www.maaal.com/archives> , 17/04/2022 ،تعرف على أهم العوامل التي تؤثر على أداء موظفيك.

الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي (أختي) الكريم(ة) المحترم(ة)

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية طيبة وبعد ،،

نتوجه إليكم بفائق التقدير والإحترام راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي تهم القطاع العمومي و تحقيقا لأغراض استكمال مذكرة تخرج في علوم التسيير بعنوان:

دور الرضا الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط -

و نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، لذا نرجو تعاونكم في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية، من خلال تعبئة هذا الإستبيان والإجابة العلمية الدقيقة على جميع الأسئلة المطروحة، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة وقاطعة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تعميمها.

ملاحظة: وضع علامة X التي تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة الواردة في الإستبيان حسب الواقع الذي تعيشونه في العمل، ونوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة، وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

المشرف:

الدكتور/ قويدر نبق

الباحثان:

- عبد الحكيم رحمانى

- محمد شكالي

قائمة إستقصاء المعلومات

القسم الأول: المعلومات الشخصية

معلومات عن المجيب:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

المسمى الوظيفي: عون تنفيذ عون مؤهل إطار إطار سامي

القسم الثاني: فقرات الإستبيان

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة :

رقم السؤال	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	أبعاد الرضا الوظيفي البعد الأول: طبيعة و ظروف العمل					
1	تحقق لي وظيفتي امن وظيفي					
2	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات و خبرات جديدة					
3	تتيح لي وظيفتي فرص للمشاركة في الدورات و المؤتمرات العلمية					
4	مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل					
5	الاضاءة و التهوية و التدفئة مناسبة لطبيعة العمل					
6	توفير الخصوصية في العمل					
7	توفير الادوات المكتبية اللازمة في المكتب					
	البعد الثاني: أنظمة الأجر و الترقية و الحوافز					
8	توفر لي وظيفتي فرص التقدم و الرقي					
9	ترتبط الترقية بالكفاية و فاعلية الأداء					
10	لايوجد دور للمحسوبية و الوساطة في الترقية					
11	لايوجد دور للاعتبارات السياسية و الدينية في الترقية					
12	يتناسب الجهد الذي تقوم به مع الراتب الذي تتقاضاه					
13	يلبي راتبك معظم متطلباتك الشخصية و الأسرية					
14	يعكس راتبك مستواك العلمي و الأكاديمي					

					البعد الثالث: العلاقة مع الزملاء	
					علاقتي الشخصية مع زملائي جيدة	15
					هناك تعاون و تنسيق بيني و بين زملائي في العمل	16
					توفر المؤسسة فرص العمل بروح الفريق الواحد	17
					توفر لي وظيفتي فرص التبادل للمعلومات والخبرات مع زملائي في العمل	18
					هناك تعاون في حل المشكلات بين الزملاء	19
					أبعاد الأداء الوظيفي البعد الأول: الفعالية العامة	
					تحدد لكم مؤسستكم أهدافا جماعية واضحة	20
					تحدد لك مؤسستك أو مسؤولك المباشر أهدافا فردية واضحة لتحقيقها	21
					أعمالك لا تحتاج الى تخطيط مسبق، لأنها روتينية	22
					تنجز الأعمال المطلوبة منك في مواعيدها	23
					تكمل الاعمال المطلوبة منك و لو خارج وقت العمل الرسمي	24
					تهتم بمراجعة ما أنجزته من أعمال و ما لم تنجزه	25
					يرضى مسؤولك المباشر عن مستوى أدائك	26
					البعد الثاني: الكفاءة العامة	
					تعمل على إستغلال الأحسن للموارد ووسائل مؤسستك	27
					تحافظ على وسائل العمل الموضوعية تحت تصرفك و كأنها ملك خاص بك	28
					متوسط إنجازتك مرتفع مقارنة بزملائك في نفس الوظيفة	29
					تبحث باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك	30
					إتقان عملك من أولوياتك و لو طالت مدة الإنجاز	31
					تفكر في كيفية إنجاز الأعمال المقبلة، دون إنتظار توجيهات المسؤول	32
					الخدمات التي تساهم في تقديمها تتحسن باستمرار	33

إذا كانت لديك أية ملاحظات رجاءا كتابتها :

.....

.....

.....

.....

المشرف:

الدكتور/ قويدر نيق

الباحثان:

- عبد الحكيم رحمانى

- محمد شكالى

		المحور 1
ع1	Corrélation de Pearson	-,185
	Sig. (bilatérale)	,154
	N	61
ع2	Corrélation de Pearson	,398**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	61
ع3	Corrélation de Pearson	,378**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	61
ع4	Corrélation de Pearson	-,034
	Sig. (bilatérale)	,796
	N	61
ع5	Corrélation de Pearson	,079
	Sig. (bilatérale)	,545
	N	61
ع6	Corrélation de Pearson	,323*
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	61
ع7	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	61

		المحور 2
ع8	Corrélation de Pearson	,179
	Sig. (bilatérale)	,169
	N	61
ع9	Corrélation de Pearson	,189
	Sig. (bilatérale)	,146
	N	61
ع10	Corrélation de Pearson	,351**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	61
ع11	Corrélation de Pearson	-,042
	Sig. (bilatérale)	,749
	N	61
ع12	Corrélation de Pearson	,100
	Sig. (bilatérale)	,441
	N	61
ع13	Corrélation de Pearson	,330**
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	61
ع14	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	61

		المحور الثالث
ع15	Corrélation de Pearson	,325*
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	61
ع16	Corrélation de Pearson	,146
	Sig. (bilatérale)	,263
	N	61
ع17	Corrélation de Pearson	-,272*
	Sig. (bilatérale)	,034
	N	61
ع18	Corrélation de Pearson	,365**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	61
ع19	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	61

		المحور 5
	Corrélation de Pearson	-,297*
ع27	Sig. (bilatérale)	,020
	N	61
	Corrélation de Pearson	,134
ع28	Sig. (bilatérale)	,304
	N	61
	Corrélation de Pearson	,458**
ع29	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
	Corrélation de Pearson	,133
ع30	Sig. (bilatérale)	,308
	N	61
	Corrélation de Pearson	-,082
ع31	Sig. (bilatérale)	,528
	N	61
	Corrélation de Pearson	,365**
ع32	Sig. (bilatérale)	,004
	N	61
	Corrélation de Pearson	1
ع33	Sig. (bilatérale)	
	N	61

		المحور 4
	Corrélation de Pearson	,265*
ع20	Sig. (bilatérale)	,039
	N	61
	Corrélation de Pearson	,567**
ع21	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
	Corrélation de Pearson	,352**
ع22	Sig. (bilatérale)	,005
	N	61
	Corrélation de Pearson	,068
ع23	Sig. (bilatérale)	,601
	N	61
	Corrélation de Pearson	-,017
ع24	Sig. (bilatérale)	,894
	N	61
	Corrélation de Pearson	,345**
ع25	Sig. (bilatérale)	,007
	N	61
	Corrélation de Pearson	1
ع26	Sig. (bilatérale)	
	N	61

Corrélations

		العمل وظروف طبيعة	والترقية_الأجر_أنظمة والحوافز	الوظيفي_الرضا
	Corrélation de Pearson	1	,493**	,873**
العمل وظروف طبيعة	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	61	61	61
	Corrélation de Pearson	,493**	1	,855**
والحوافز والترقية_الأجر_أنظمة	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	61	61	61
	Corrélation de Pearson	,873**	,855**	1
الوظيفي_الرضا	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		العامة_الفعالية	العامة_الكفاءة	الوظيفي_الأداء
العامة_الفعالية	Corrélation de Pearson	1	,350**	,838**
	Sig. (bilatérale)		,006	,000
	N	61	61	61
العامة_الكفاءة	Corrélation de Pearson	,350**	1	,805**
	Sig. (bilatérale)	,006		,000
	N	61	61	61
الوظيفي_الأداء	Corrélation de Pearson	,838**	,805**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,397	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,619	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,476	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,457	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,724	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,499	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,657	14

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		طبيعة_وظروف_العمل	الأجر_أنظمة_والحوافز_والترقية	الفعالية_العامة	الكفاءة_العامة	الأداء_الوظيفي	الرضا_الوظيفي
N		61	61	61	61	61	61
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0913	4,1120	4,1382	4,1288	4,1335	4,1017
	Ecart-type	,47811	,44976	,53704	,49398	,42368	,40094
	Absolue	,163	,139	,137	,118	,087	,112
Différences les plus extrêmes	Positive	,163	,139	,087	,075	,087	,112
	Négative	-,088	-,085	-,137	-,118	-,066	-,082
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,275	1,088	1,070	,921	,681	,873
Signification asymptotique (bilatérale)		,077	,187	,202	,365	,743	,432

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	48	78,7	78,7	78,7
Valides أنثى	13	21,3	21,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 35 إلى 25 من	18	29,5	29,5	29,5
Valides سنة 45 إلى 35 من	24	39,3	39,3	68,9
سنة 45 من أكبر	19	31,1	31,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي من أقل	26	42,6	42,6	42,6
Valides جامعي	17	27,9	27,9	70,5
عليا دراسات	18	29,5	29,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

المسمى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنفيذ عون	15	24,6	24,6	24,6
Valides مؤهل عون	10	16,4	16,4	41,0
إطار	30	49,2	49,2	90,2
سامي إطار	6	9,8	9,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع1	61	3	5	4,28	,799
ع2	61	1	5	3,97	1,016
ع3	61	2	5	4,15	,980
ع4	61	1	5	4,08	1,021
ع5	61	1	5	4,02	1,162
ع6	61	1	5	3,98	1,008
ع7	61	2	5	4,16	,879
ع8	61	1	5	4,13	,974
ع9	61	1	5	4,10	1,028
ع10	61	2	5	4,15	,853
ع11	61	1	5	4,10	,995
ع12	61	1	5	4,02	1,072
ع13	61	1	5	4,02	1,041
ع14	61	2	5	4,05	,921
ع15	61	1	5	4,23	,990
ع16	61	1	5	4,18	,958
ع17	61	2	5	4,15	,872
ع18	61	1	5	4,05	1,023
ع19	61	1	5	4,18	,958
ع20	61	1	5	4,05	1,040
ع21	61	1	5	3,98	1,057
ع22	61	2	5	4,16	,898
ع23	61	1	5	4,16	,934
ع24	61	1	5	4,20	,980
ع25	61	2	5	4,16	,969
ع26	61	1	5	4,25	,925
ع27	61	1	5	4,10	1,060
ع28	61	1	5	4,16	1,067
ع29	61	1	5	4,00	1,065
ع30	61	1	5	4,13	,991
ع31	61	2	5	4,28	,859
ع32	61	1	5	4,05	1,023
ع33	61	1	5	4,18	,958
العمل_وظروف_طبيعة	61	3,29	5,00	4,0913	,47811
والحوافز_والترقية_الأجر_أنظمة	61	3,17	5,00	4,1120	,44976
العامة_الفعالية	61	3,00	5,00	4,1382	,53704
العامة_الكفاءة	61	2,86	5,00	4,1288	,49398
الوظيفي_الأداء	61	3,36	5,00	4,1335	,42368
الوظيفي_الرضا	61	3,39	4,93	4,1017	,40094
N valide (listwise)	61				

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمل وظروف طبيعة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفة_الأداء :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,461 ^a	,213	,199	,37914

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل وظروف طبيعة,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,289	1	2,289	15,924	,000 ^b
1 Résidu	8,481	59	,144		
Total	10,770	60			

a. Variable dépendante : الوظيفة_الأداء :

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل وظروف طبيعة,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,462	,422		5,839	,000
1 العمل وظروف طبيعة	,409	,102	,461	3,991	,000

a. Variable dépendante : الوظيفة_الأداء :

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	والحوافز والترقية_الأجر_أنظمة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفة_الأداء :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,676 ^a	,456	,447	,31499

a. Valeurs prédites : (constantes), والحوافز والترقية_الأجر_أنظمة,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,916	1	4,916	49,552	,000 ^b
Résidu	5,854	59	,099		
Total	10,770	60			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), والحوافز_والترقية_الأجر_أنظمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,516	,374		4,055	,000
الحوافز_والترقية_الأجر_أنظمة	,636	,090	,676	7,039	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العامة_الفعالية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,838 ^a	,702	,697	,23334

a. Valeurs prédites : (constantes), العامة_الفعالية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,558	1	7,558	138,805	,000 ^b
Résidu	3,212	59	,054		
Total	10,770	60			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), العامة_الفعالية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,399	,234		5,976	,000
العامة_الفعالية	,661	,056	,838	11,782	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الوظيفي_الرضا ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,654 ^a	,427	,418	,32328

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي_الرضا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,604	1	4,604	44,056	,000 ^b
Résidu	6,166	59	,105		
Total	10,770	60			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي_الرضا

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,300	,429		3,030	,004
الوظيفي_الرضا	,691	,104	,654	6,637	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الوظيفي_الأداء	ذكر	48	4,1786	,43411	,06266
	أنثى	13	3,9670	,34824	,09658

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,817	,370	1,618	59	,111	,21154	,13072	-,05002	,47310
Hypothèse			1,837	23,178	,079	,21154	,11513	-,02652	,44960

ANOVA à 1 facteur

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,006	2	,003	,017	,983
Intra-groupes	10,764	58	,186		
Total	10,770	60			

ANOVA à 1 facteur

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,011	2	,005	,029	,972
Intra-groupes	10,759	58	,186		
Total	10,770	60			

ANOVA à 1 facteur

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,773	3	,258	1,468	,233
Intra-groupes	9,998	57	,175		
Total	10,770	60			