الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
اللجنة العلمية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji
Laghouat
Faculté de Sciences Sociales
Département de Psychologie et Sciences
de l'Education et de l'Orthophonie.

الموضوع:

مستوى الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصيانة والنقل DML

-دراسة ميدانية بمدينة الاغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

من اعداد الطالبان

* العقون محمد عبد اللطيف
* مراح زكرياء

اشراف الأستاذ:

د. فارسي إبراهيم الخليل

الموسم الجامعي 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
اللجنة العلمية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Amar Telidji
Laghouat
Faculté de Sciences Sociales
Département de Psychologie et Sciences
de l'Education et de l'Orthophonie.

الموضوع:

مستوى الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصيانة والنقل DML

-دراسة ميدانية بمدينة الاغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

من اعداد الطالبان

* العقون محمد عبد اللطيف
* مراح زكرياء

اشراف الأستاذ:

د. فارسي إبراهيم الخليل

الموسم الجامعي 2024/2023

كلمة الشكر وعرفان

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات...

تتبعثر الأحرف وعبثاً أن نحاول تجميعها في سطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا.....

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي الاغواط ونتوجه بالشكر الجزيل إلى

الدكتور فارسي إبراهيم الخليل

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام

الذي لم يبخل علينا بالمساعدة طوال رحلة بحثنا

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

الى:

*كل طلبة جامعة عمار ثليجي الاغواط

إهـداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام

مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرّعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان **أمي** أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع ليكّ أُدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى **إخوتي** الذين

تقاسموا معي عبء الحياة

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: **فارسي ابراهيم خليل** الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنار ها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما وكلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلم النفس؛ وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى: **إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم**"....

الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

عبد اللطيف

إهـدا ء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد الله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في

مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية والبحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " **فارسي ابراهيم خليل**" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي

ساهمت بشكل كبير في إتمام وإستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم علم النفس كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

زكرياء

مستوى الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصيانة والنقل DML

– دراسة ميدانية بمدينة الاغواط –

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال سوناطراك تعزى للمتغير (الاقدمية). ولقد تم الاعتماد على اداتين للقياس أداة خاصة بالرضا الوظيفي واداة خاصة بالأداء الوظيفي وتم توزيعهما على عينة عشوائية قوامها 32 فردا، من مجتمع العينة معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته الدراسة الحالية، وبعد اخضاع النتائج للمعالجة الإحصائية SPSS اسفرت النتائج على:

* مستوى الرضا الوظيفي لدى افراد العينة منخفض

* مستوى الأداء الوظيفي لدى افراد العينة مرتفع

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصيانة والنقلDML تعزى لمتغير الاقدمية.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصيانة والنقلDML تعزى لمتغير الاقدمية.

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصيانة والنقلDML

وفي ضوء ما تم التوصل اليه الطالبان من نتائج ختمت الدراسة بخاتمة وأوصى بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي– الأداء الوظيفي.

Le niveau de satisfaction au travail et sa relation avec le rendement au travail parmi un échantillon de travailleurs de la National Maintenance and Transport Corporation (DML).

- Une étude de terrain dans la ville de Laghouat -

Summary:

This study aimed to reveal the level of job satisfaction and job performance, identify the nature of the relationship between them, and find out if there are statistically significant differences at the significance level (0.05) in job satisfaction and job performance among a sample of Sonatrach workers due to the variable (seniority). Two measurement tools were relied upon, a tool for job satisfaction and a tool for job performance, and they were distributed to a random sample of 32 individuals from the sample population, relying on the descriptive, correlational approach to suit the current study. After subjecting the results to statistical processing (SPSS), the results resulted in:

* The level of job satisfaction among sample members is low

* The level of job performance among sample members is high

* There are no statistically significant differences in job satisfaction among a sample of workers at the National Maintenance and Transport Corporation (DML) due to the seniority variable.

* There are statistically significant differences in job performance among a sample of workers at the National Maintenance and Transport Corporation (DML) due to the seniority variable.

* There is a statistically significant correlation between job satisfaction and job performance among a sample of workers at the National Maintenance and Transport Corporation (DML).

In light of the results reached by the two students, the study concluded with a conclusion and recommended a set of recommendations.

Keywords: job satisfaction - job performance.

الفهرس

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة باللغة العربية	
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الملاحق	
مقدمة	1
الجانب النظري الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها	
مشكلة الدراسة	05
فرضيات الدراسة	06
اهمية الدراسة	06
أهداف الدراسة	06
تحديد مصطلحات الدراسة	07
الدراسات السابقة	07
الفصل الثاني : الرضا الوظيفي	
1- مفهوم الرضا الوظيفي:	15
2- أهمية الرضا الوظيفي	16
3- مظاهر الرضا الوظيفي:	16
4- أسباب الرضا الوظيفي:	17

5- نتائج الرضا الوظيفي:	18

6- عوامل الرضا الوظيفي:	18
7- علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة:	19
8- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:	21
9- خلاصة:	26
مراجع الفصل:	27

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
تمهيد:	29
1- تعريف الأداء الوظيفي:	30
2- أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة	30
3- أهداف الأداء الوظيفي وأهميتها	31
4- أهمية إدارة الأداء الوظيفي	32
5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:	33
6- مؤشرات الأداء الوظيفي:	33
7- عناصر الأداء الوظيفي:	33
8- تقييم الأداء الوظيفي:	34
9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:	34
10-خلاصة	41
11- مراجع الفصل	42
الجانب الميداني الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
تمهيد	44
1. منهج الدراسة	44
2. مجتمع البحث	44
3. عينة الدراسة	45
4. حدود الدراسة	45
5. الدراسة الاستطلاعية.	45
6. وصف أدوات الدراسة	46

7. الخصائص السيكو مترية	47
8. الأساليب الإحصائية	48
9- خلاصة	50
10- مراجع الفصل	51
الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة	
تمهيد	52
عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى.	53
عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية.	54
عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.	54
عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.	55
عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة	56
الفصل السادس عرض ومناقشة الفرضيات	
1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى	59
2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	60
3- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	61
4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة	62
5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة	63
6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة	64
7- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة	65
الاستنتاج العام	68
مراجع الفصل	69
خاتمة	70
اقتراحات	71

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي	47
02	يوضح ثبات لمقياس الرضا الوظيفي بطريقة الفا كرونباخ	47
03	يوضح الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي	47
04	يوضح ثبات لمقياس الرضا الوظيفي بطريقة الفا كرونباخ	48
05	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس الرضا الوظيفي	53
06	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	54
07	يوضح دلالة الفروق بين الجنسين في مقياس الرضا الوظيفي	54
08	يوضح دلالة الفروق افراد العينة من خلال اختبار تحليل التباين في الرضا الوظيفي	55
09	يوضح دلالة الفروق بين الجنسين في مقياس الأداء الوظيفي	56
10	يوضح دلالة الفروق افراد العينة من خلال اختبار تحليل التباين في مقياس الأداء الوظيفي	57
11	يوضح نتائج تحليل المقارنات البعدية	57
12	يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	58

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
I	مقياس الرضا الوظيفي
II	مقياس الأداء الوظيفي
III	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية _SPSS

المقدمة

مقدمة:

يعد المورد البشـري، خصـوصـاً في المنظمات الخدمية، الركيزة الأسـاسـية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، ورضـاهم الوظيفي، والتحسـين المسـتمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يسـاعدها على اكتسـاب الميزة التنافسـية والنجاح. ولكي تضـمن الإدارة نجاح منظمتها، عليها أن توفر مختلف الوسائل لإرضـاء الأفراد العاملين بها، حتى تضـمن ولاءهم وكفاءتهم، لتحقيق درجة عالية من الرضـــا الوظيفي، وتضـــمن بذلك اداء وظيفيا متميزاً، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويعد الرِّضـــا الوظيفي موضـــوعا إداريًا مهما في المنظمات الخاصـــة والحكومية، وذلك لارتباطه بموضـــوع الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي. ورغم وضـــوح موضـــوع الرضـــا الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعا متغيرا لا يمكن التوصل لنتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة. لذا فعلى الباحثين أن يحاولوا، بصـورة مسـتمرة، اكتشـاف متغيرات جديدة تؤثر فيه، وترتبط به. ومما لا شك فيه أن تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة، ونوعية نشاطاتها وأهدافها، وطبيعة العاملين وتركيبتهم فيها. كما أنه من الضـــروري، وبســـبب تباين المتغيرات التي ترتبط بالرضـــا الوظيفي، إجراء دراســـات مقارنة بين المنظمات التي تتشـــابه في طبيعة عملها، وتختلف في أشياء أخرى. ولذلك، فقد حاولت هذه الدراسة أن تقارن بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصـــة والحكومية، من خلال مجموعة من المتغيرات التي ترتبط بالجامعات، باعتبارها منظمات إدارية. وتأسـيسـيا لذلك فان العاملين والمبدعين يكونون أكثر أداء وكفاءة ودافعية لإنجاز اعمالهم عندما يشعرون بالرضا عن عملهم، فهو احساس داخلي يتمثل بالشـعور بالارتياح والسـعادة نتيجة لإشـباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته، ومن اجل خلق الرضـــا عند العاملين يجب على المنظمات ان تلبي احتياجاتهم الوظيفية

والشـخصـية وتوفر الخدمات العامة لهم لغرض تعزيز اواصـر الالفة والانتماء عند العاملين نحو منظمتهم. وبهذا يتحقق الأداء الجيد للعاملين داخل المنظمة

ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة (حسب حدود علم الطالبان) التي اهتمت بتحليل العلاقة بين الرضـا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد سـعت الدراسـة الحالية إلى تقديم إطار نظري وميداني، يعتمد على طروحات الباحثين في مجال الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. ومن هذا المنطلق، وما لهذه المتغيرات من تأثير في المنظمات بشـكل عام، وفي المنظمات الاقتصـادية بشـكل خاص، جاء هذا البحث لتقييم هذا التأثير في واحدة من أهم المؤسـسـات الحكومية المعنية بالاقتصـاد الوطني، هي سـونلغاز. وقد تركز البحث حول مسـتوى الرضـا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي للطالبان، بضـرورة دراسـة هذين المتغيرين، ومنه ارتأينا الى تقسيم الدراسة الى جانبين:

1. **الجانب النظري:** يحتوي على ثلاث فصول:

الفصـل الاول: خصـص كمدخل للدراسـة على كل من الاشكالية وفرضـياتها، ثم نتطرق الى اسـباب اختيار الموضـوع مع اهمية واهداف الدراسـة، ثم تحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، واخيرا الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع.

الفصـل الثاني: خصـص لعرض المتغير الاول الرضـا الوظيفي، بتوضـيح ماهيتها وعناصـرها وتاريخ نشأتها ومكوناتها وكذا اهميته وفوائدها، ومقوماتها وخصـائصـها وفي الاخير النظريات المفسرة لها.

اما الفصـل الثالث فقد تناولنا فيه المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي مفهومها أسبابها أنواعها وسائلها اثارها وتكاليفها الوقاية منها والنظريات المفسرة لها.

2. **الباب الثاني فقد قسم الى 3 فصول**

الفصـل الرابع منهجية الدراسـة حيث تناولنا فيه المنهج المتبع. مجالات الدراسـة. مجتمع البحث. تحديد العينة وكيفية اختيارها واهم خصـائصـها مع عرض ادوات جمع البيانات. والاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الخامس والسادس: خصص لعرض وتفسير ومناقشة النتائج الميدانية وأنهينا الدراسة في الاخير بخاتمة واهم التوصيات.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

المدخل التمهيدي

الفصل الأول : المدخل التمهيدي

1- الإشكالية الدراسة

2- التساؤلات الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر بلوغ النجاح مطمح كل منظمة، والذي لا يتم الا برضا العاملين، الذي تحدده مجموعة من الأسباب تحمل في مجملها مجموعة من الحوافز والدوافع، التي تعد الركيزة الأساسية في المنظمة التي تعمل على رفع أداء وكفاءة الفرد. والرضا الوظيفي له ثقله عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح التنظيمي. إنّ رضا الموظف هو الشغل الشاغل للمنظمات، وخاصة الخدمية منها، الحاجة إلى تعزيز رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية، لأنه مفتاح النجاح في عالم الأعمال في أي منظمة. في الوقت الحالي، قد تسلط الأضواء على رضا الموظفين بسبب المنافسة الشديدة، إذ تحاول المنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري. ولكي تضمن الإدارة نجاح منظمتها، عليها أن توفر مختلف الوسائل لإرضاء الأفراد العاملين بها، حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتضمن بذلك أداء متميزاً، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ولقد أثبتت البحوث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتتضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في تخطيط، وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا ما زال الفرد، وسيبقى العنصر الذي تراهن عليه المنظمات في البقاء والنجاح. فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها. إنّ الرضا عن العمل والاقتناع به، يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز، والعكس صحيح إلى حد كبير. لذلك، فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، وإحساسه بالنجاح، والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافع

هو استغلال لطاقاته. فالمنظمات لا تستطيع أن تحقق النجاح والتفوق، ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتفوق. **(شهاب ومحمد،2018، ص3)**. ويعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء الوظيفي المتميز، فوجود بيئة عمل إيجابية يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام والولاء للمنظمة، وهناك العديد من الدلائل التي تشير الى ارتباط الرضا الوظيفي بالاستقرار ودوران العمل فعندما يكون الرضا منخفض يكون الاستقرار الوظيفي منخفض **(Duffy, 2010,p111)**. ويشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل شريك في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق مساهمتها في اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك يجب إدارة هذه الموارد بكفاءة من خلال تحسينها وتنظيمها لتصبح المنظمة قادرة على التطور والاستمرار **(أبو شرخ، 2010، ص79)**.

ومن هذا المنطلق وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤلات التالي:

* ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الاغواط؟

* ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الاغواط؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تبعا للجنس في الاغواط؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تبعا للجنس تبعا للجنس في الاغواط؟

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الاغواط؟

2- الفرضيات:

* نتوقع مستوى مرتفع في الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الاغواط؟

* نتوقع مستوى مرتفع الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الاغواط؟

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تبعا للجنس في الاغواط؟

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تبعا للجنس تبعا للجنس في الاغواط؟

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الاغواط؟

3- اهداف الدراسة:

* بناء إطار نظري يربط بين الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

* التعرّف على مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالأغواط.

* الكشف على الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالأغواط.

* الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالأغواط.

4- اهمية الدراسة:

* أهمية الرضـــا الوظيفي، إذ يلعب دوراً أســـاســـياً في نجاح المنظمات، لأن المنظمات في العصـــر الحالي توجه أغلب اهتمامها للأداء الوظيفي، لأن العامل البشـــري أصـــبح عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات.

* إن هذه الدراسة سوف تمهد الطريق أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى لكونها تفتح أبعاداً بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بالرضا الوظيفي والأداء.

5- مصطلحات الدراسة:

1.5. الرضـــا الوظيفي: ورد الباحثون تعريفات متعددة للرضـــا الوظيفي فيرى البعض ان الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشـراف، طبيعة العمل نفســه، الاعتراف بواســطة الآخرين **(رمضان احمد، حامد بدر، 1993، ص93)**.

والرضـا الوظيفي هو مستوى درجة إشـباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشـباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضـياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه **(عبد الباقي، 2004، ص173)**.

ويعرف اجرائيا: الرضـا الكامل والاشباع من عوامل متعددة في شخصية العامل، وهو الدرجة التي يتحصل عليها افراد العينة في مقياس الرضا الوظيفي.

2.5. الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام **(محمد راوية، 2001، ص201)**

ويعرف اجرائيا: هو التناسق والتميز في أداء الواجبات الإدارية العملية التنظيمية في المؤسسة او المنظمة، وهو الدرجة التي يتحصل عليها افراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي.

6- الدراسات السابقة:

1.6. دراسة (Saleem et al, 2012) بعنوان: "أثر الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظيفة على الرضا الوظيفي من خلال أداء الموظفين كمتغير وسيط": هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين كل من الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظيفة والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وفي هذه الدراسة فالرضا الوظيفي هو المتغير التابع، الأداء الوظيفي هو المتغير الوسيط، بينما الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظائف هما المتغيرين المستقلين. وقد كانت فكرة

الدراسة تحديد عما إذا كان الرضا الوظيفي يتأثر بالإثراء الوظيفي أو بتوسيع الوظيفة، وهل هذا التأثير يمكن تعزيزه من خلال أداء العاملين الإيجابي. ولتحقيق هذا الهدف، تم جمع البيانات من موظفي القطاع العام والخاص في لاهور، حيث كان مجموع الذين استجابوا للدراسة (242) من أصل (250). وقد استنتجت الدراسة أنه هناك ترابط بمستوى متوسط ما بين الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظائف والرضا الوظيفي وأداء العاملين، أما النتيجة النهائية هي أنه للإثراء الوظيفي وتوسيع الوظائف تأثير مباشر على الرضا الوظيفي من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.

2.6. دراسة جرادات، (2008) بعنوان "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي" دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره (تنوع المهارات، ووحدة المهام، وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية) والرضا الوظيفي والمتمثلة في العناصر التالية بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء، النمو المهني والترقيات، والاستقرار الوظيفي). تكونت عينة الدراسة من 256 موظفاً من ثلاثة مستويات إدارية في ثماني مؤسسات عامة مستقلة في الأردن، حيث تم استرد من العينة 206 استبيان، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي، وإلى وجود رضا بنسبة متوسطة لدى الموظفين، وإلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية والمركز الوظيفي. وقد أوصت الدراسة إلى الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للموظفين والعمل على تحسين مستواها، وإلى الاهتمام بالنمو المهني والوظيفي للعاملين ومراجعة أنظمة الترقية، وإلى تحسين بيئة العمل المادية.

3.6. دراسة السواعي احمد (2004) هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة الاوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية في الاردن حيث أشارت النتائج الى ان المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3,51 بانحراف معياري0,60 وهو متوسط حسابي يقابل درجة تقدير كبيره مما يدل على توفر مظاهر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة ا لأوقاف بشكل كبير، فاحتل مجال العلاقات بين العاملين المرتبة الأولى وتلاه في المرتبة الثانية مجال الإدارة المباشرة، وفي المرتبة الثالثة مجال العمل، وفي المرتبة الرابعة مجال الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، وفي ظل النتائج السابقة أوص ى الباحث بتوصيات أهمها :تعميم تجربة الرضا الوظيفي المدارس الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف على المؤسسات التعليمية الأخرى.

4.6. دراسة القط، غادة (2004) حيث هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين ابعاد سمات العمل والرضا الوظيفي، ومدى إدراك العاملين لأثر ذلك على أدائهم في بيئة العمل المصرية وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير لبعض العوامل المتعلقة بالرضا عن العمل والتي يجب ان يتم التركيز عليها في البيئة المصرية فمن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة أهمية التركيز على بعض مكونات سمات العمل مثل الاستقلالية في أداء العمل، وتحديد طبيعة المهام، ومدى توفر المعلومات المرتدة واوصت الدراسة بضرورة دراسة بيئة المنظمة والبيئة المصرية كعناصر هامة ذات علاقة بالمتغيرات محل الدراسة.

5.6. دراسة الطريفي منى (2003) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين والمرشدات في مدينة عمان وعلاقته بعض المتغيرات الديموغرافية وقد استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي .وقد استجابت عينة من 221 مرشدا ومرشده، حيث بين تحليل نتائج الدراسة الى :أن المرشدين والمرشدات كانوا راضون عن عملهم في جميع. مجالات الرضا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي، تعزى للجنس، والتخصص، والدرجة العلمية وكان هناك فروق ذات دلالة في الرضا الوظيفي تعزى للعمر، والدخل، والخبرة، والحالة الاجتماعية.

6.6. دراسة الشهري بن علي (2002)هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتش الجمارك بمنطقة الرياض : حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي وقد أشارت النتائج الى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية إي ان هناك علاقة طرديه بين المتغيرين أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا كما ان الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والاتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا كم اظهرت بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الاناث واهم ما اوصت به الدراسة هو أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام القيادات الجمركية وأوصت ايضا بتحسين ظروف العمل المادية والوظيفية

7.6. دراسة محمد الطراونة (2001) هدفت الدراسة الى قياس درجة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإشرافيين في الشركة الغذائية العامة في مدينة عمان الصناعية: وكذلك هدفت الى تحليل العلاقة بين درجة ومستوى الرضا الوظيفي وبين المتغيرات المستقلة ، وأشارت النتائج الى وجود فروق معنوية ما بين درجة ومستوى الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات المستقلة كمدة الخدمة في العمل ومدة الخدمة في العمل الحالي والراتب واستخدام المواصلات، وقد خلصت الدراسة الى اهمية تحسين الوسائل التي من شانها تحقيق عوامل البيئة الخارجية لما لها من أهمية في ارضا العاملين، وقد اوصت الدراسة بالاهتمام بزيادة الرواتب للعاملين، وتوفير ظروف عمل مناسبة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين الإنتاجية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحثة عدم وجود دراسات عربية تناولت موضوع الدراسة الحالية (حسب علم الطالبان)، كما تميزت الدراسة الحالية في متغيراتها. كما لاحظ الطالبان أغلب الدراسات استعملت المنهج الوصفي في الدراسة، حيث ركزوا على العلاقة

والفروق والاثر اعتمدوا على نفس الأساليب الإحصائية والأدوات كما تشابهت في النتائج الى حد قريب.

- خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على نتائج هذه الدراسات تمكنا من إزالة الغموض على الكثير من التساؤلات التي واجهتنا أثناء رحلة بحثنا، كما وجهت اهتمامنا نحو موضوع دراستنا الموسومة بـــ: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد أوضحت رؤيتينا أكثر عن مشكلة دراستينا ومكنتنا من تحديدها بدقة كما جعلتنا ندرك مدى أهمية هذه الدراسة التي سأنقوم بها رغم نقص الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات التي تم تناولهم في هذه الدراسة حسب علم حدود الطلبان.

المراجع:

* أبو شرخ، نادر (2010). ***تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.*** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

* عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004). ***السلوك الفعال في المنظمات.*** مصر، الاسكندرية: مطبعة الدار الجامعية للنشر.

* رمضان، احمد، حامد بدر (1993) ***.السلوك التنظيمي***، ط5 ، مصر، دار النهضة العربية.

* محمد، حسن راوية (2001) ***إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية***، مصر :الدار الجامعية.

* الشهري، بن علي (2002) ***.الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض*** رسالة ماجستير، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض

* الطريفي، منى عبد الرحمن محمد (2003) ***الرضا الوظيفي لدى المرشدين والمرشدات في مدينة عمان*** " رسالة ماجستير، الاردن، الجامعة الأردنية.

* الطراونة، محمد سالم (2001) ***الرضا الوظيفي في قطاع الصناعات الغذائية في الاردن،*** رسالة ماجستير، الاردن، الجامعة الاردنية.

* Saleem, S., Shaheen, W. And Saleem, R. (2012). The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance as Intervening Variable: A Correlational Study from Pakistan, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 1, No.9, Pp. 145-165

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي:	15
2- أهمية الرضا الوظيفي	16
3- مظاهر الرضا الوظيفي:	16
4- أسباب الرضا الوظيفي:	17
5- نتائج الرضا الوظيفي:	18
6- عوامل الرضا الوظيفي:	18
7- علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة:	19
8- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:	21
9- خلاصة:	26
مراجع الفصل:	

تمهيد:

يعتبر الرضـــا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس ي لدراســة الرضــا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والافكار التي تســاعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل او المنظمة او الراتب او الاشراف او التدريب وغيرها، وكثير من المنظمات تسـتخدم اسـتطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسـها نحو الامور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساته.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا لغة :هو ضد السخط، ورضى عنه أحبه واقبل عليه **(ابن مظور،1919، ص235)**.

اما الرضـا اصـطلاحا وصـف بأنه :ثمرة من ثمار المحبة وهو من اعلى مقامات المقربين **(الغزالي، 1986، ص349)**.

ويعتبر الرضـا الوظيفي من أكثر مواضـيع علم الإدارة غموضـا، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالمورد البشـري يصـعب فهمها، ناهيك عن قياسـها بكل موضـوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسـات حول هذا الموضـوع، فقد أجريت سـنة 1976 أكثر من 3350 دراسـة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تناولت الرضـا الوظيفي **(عشوي،1998، ص 132)**.

خضـع مفهوم الرضـا الوظيفي لرؤى فك رية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصـة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صـياغة تعريف محدد للرضـا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقا لطبيعة التخصـص في العمل **(حداد فريح،2002، ص 7)**.

ويعد هوبيك، من اوائل الباحثين في مجال الرضـا عن الوظيفي ويعرفه على انه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية التي تحمل المرء على القول بصدق :انني راض في وظيفتي. **(العديلي،1993، ص 189)**.

ويعرف بأنه عبارة مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة اذ ان هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به يلاحظ من التعاريف السابقة أنها تفسر الرضا الوظيفي حسب عدة عوامل منها عوامل نفسية وعوامل مهنيه، حيث هناك من يعرفه على أساس انه إشباع لحاجات الفرد، ومنهم على أساس شعور الفرد بالسعادة، ومنهم من عبر عنه من ناحية اتجاهات الأفراد نحو القيم المهمة لهم مثل يمكن القول دقيقا الأجور وللأمن الوظيفي وهكذا .وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا أن الرضا الوظيفي ينظر له على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد،

ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة عن عمله ومحققا منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا لطموحاته ورغباته **(عبد الباقي ،2004، ص 173)**.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل بمكان وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع ، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن ان الإفراد الراضيين وظيفيا" يعيشون حياة أطول من الإفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفس ي وأكثر تقديرا "للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضيين وظيفيا" راضين عن حياتهم والعكس صحيح. **(العتيبي،1995، ص 92)**.

ولأهمية الرضا الوظيفي تقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة الرضا العاملين عن عملهم، وأوجه الرضا وعدم الرضا ومن أهم نواتج هذه البحوث هي التعرف على الاسباب الوظيفية لعدم الرضا وذلك مثل :انخفاض السلطة، وغموض العمل، وعدم تأهيل الموظف للوظيفة وانخفاض كفأه الإشراف، وزيادة ظروف العمل، وغيرها من الأسباب **(ماهر احمد،1999، ص 380)**.

3- مظاهر الرضا الوظيفي:

1.3. الإنتاجية المرتفعة: العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاية الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على

مصلحتها، كما تعود إلى إحساس الموظفين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته.

2.3. قلة الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي **(فليه وعبد المجيد، 2005، ص119)**.

3.3. اختفاء الشائعات: عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي إلى توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات ويتفرغ الموظفون لأعمالهم **(فليه وعبد المجيد، مرجع سابق، ص120)**.

4- أسباب الرضا الوظيفي:

1.4. ظروف العمل: تعمل الوظائف المثيرة للاهتمام التي توفر التدريب والتنوع والاستقلالية على إرضاء معظم الموظفين، كما أن الترابط والتغذية الراجعة والدعم الاجتماعي والتفاعل مع الزملاء في العمل خارج نطاق العمل هي عوامل متعلقة بقوة بالرضا الوظيفي، كما يلعب المدراء دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي للموظفين، فالموظفين الذين يتم منحهم القوة من قبل مدرائهم، يشعرون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن ظروف العمل – وبالأخص الطبيعة الجوهرية للعمل هي متنبئات جيدة بالرضا الوظيفي.

2.4. الشخصية: تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر من أولئك الذين يقيمون أنفسهم بشكل سلبي.

3.4. الدفع: يرتبط الدفع بالرضا الوظيفي وبالسعادة بشكل عام بالنسبة للكثير من الأشخاص.

4.4. المسؤولية المجتمعية للمنظمة: إن الموظفين الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع مهمة المسؤولية المجتمعية للمنظمة سيكونون أكثر رضا وظيفياً. **(Robbins & Judge, 2016, P.124)**

5- نتائج الرضا الوظيفي:

1.5. أداء العمل: الموظفون السعداء سيكونون أكثر إنتاجية وسيؤدون عملهم بشكل أفضل، وتميل المنظمات التي لديها موظفين راضين عن عملهم إلى أن تكون أكثر فعالية.

2.5. سلوك المواطنة التنظيمية: وهذا السلوك يتضمن التحدث بإيجابية عن العمل، مساعدة الآخرين، وتخطي التوقعات الطبيعية.

3.5. رضا الزبائن: حتى تحصل المنظمات الخدمية على زبائن راضين ولديهم ولاء للمنظمة، لا بد لها أن يكون موظفيها راضين عن عملهم أولاً.

4.5. رضا الحياة: يرتبط الرضا عن الحياة بشكل عام بالرضا الوظيفي، فالموظف السعيد سيكون سيعداً في حياته لأن وظيفته تلبي طموحاته واحتياجاته. **(Robbins & Judge, 2016, P.124)**

6- عوامل الرضـــا الوظيفي: يمكن تقســـيم العوامل المؤثرة على الرضـــا الوظيفي حســـب مصدرها الى:

1.6. عوامل تنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بعمل المنظمة وتشمل:

الحوافز: وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضـــا والاشـــباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الاعمال المكلفين بها وتشـــمل (الاجر، المكافآت التشجيعية، الترقية).

* نمط الاشـــراف: معظم الدراســـات التي اجريت في هذا المجال اكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الاشراف ورضا العاملين، وان معاملة المشرف المباشر اليومية لهم لها تأثير كبير على رضـــاهم، حيث يرى (Fillippo) ان عدم وجود الاشـــراف الجيد يؤدي الى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

* قيم واهداف المنظمة: كلما شـــعر العامل بانه يعمل من اجل اهداف ذات قيمة او نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن انكاره على الرضـا الوظيفي لأنه يعمل من اجل شـئ يستحق الجهد.

* ظروف العمل المادية: اثبتت تجارب (التون مايو وهاوثورن) بان للمحيط المادي تأثير على سلوك العامل، وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل.

* التدوير الوظيفي: يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار او بشكل منتظم من وظيفي لأخرى، ويستخدم لغرض التدريب في أكثر الاحيان، كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله، لانها تؤدي الى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم، مما يؤدي الى زيادة رضاهم الوظيفي (الطيب, 2008,50).

2.6. عوامل ذاتية.

*العوامل الذاتية: وهي العوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بالآتي:

حاجات الفرد المادية والمعنوية، مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد، الشعور باحترام الذات، ظروف العامل ومستواه الاجتماعي، كما تدخل ضمن هذه العوامل (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الذكاء) (عاشور, 1982,140).

7- **علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة:** قبل أن نتطرق لعلاقة الرضا بتصميم الوظيفة نحتاج إلى التعرف، باختصار، على مداخل تصميم الوظائف. لقد شغل موضوع تصميم الوظائف العلماء لأكثر من قرن من الزمان، وترافق هذا الاهتمام مع نشأة علم الإدارة نفسه، فقد كان الاهتمام بتصميم الوظيفة الموضوع الأساسي للمدرسة العلمية التيلورية (Taylorism)، وقد اهتم رواد المدارس التقليدية الأخرى بدءاً (بهنري فايول) ومرورا (بماكس فيبر والتون مايو) ورفاقه بقضايا تصميم الوظيفة، ولكن بصورة أقل مباشرة من اهتمام (تيلور). واهتمت المدارس السلوكية والموقفية بهذا الموضوع بصورة تربطها بقضايا الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء بدرجة عالية. وتبلورت من جراء هذا الاهتمام أربعة مداخل رئيسية للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتداعياته على موضوع الرضا الوظيفي، وتشمل تلك المداخل: المدخل الآلي، والتحفيزي، والعضوي، والتصوري. وسوف نناقش هذه المداخل باختصار، من حيث علاقتها بالرضا الوظيفي **(Stoner, and Freeman,1992, p. p357-361,)**

1.7. التصميم الآلي للوظائف:

يركز هذا المدخل على وظائف عمال المصانع على خط الإنتاج، حيث من المفترض أن يقوم العامل بأداء حركة واحدة بصورة روتينية ومتكررة. ويعتقد العلماء أن هذا المدخل يؤدي إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وذلك لأن الوظائف المصممة بهذه الطريقة تكون مملة وخالية من الإبداع.

2.7. تصميم الوظائف التحفيزي:

حينما ظهرت محدودية المدخل الآلي، بدأ الباحثون في البحث عن طرق لتنويع الوظائف وجعلها أكثر تحديا. فقد توصل ج. ريتشارد هاكمان (J. Richard Hackman) وآخرون، وهم يحاولون تحفيز العاملين لأداء وظائفهم إلى خمسة أبعاد أساسية مرتبطة بالوظيفة، وتتضمن تلك الأبعاد: (1) تنوع المهارات (2) هوية المهمة (3) أهمية المهمة (4) استقلالية الوظيفة (5) التغذية العكسية. ويبين (هاكمان) أن الموظفين الذين لديهم وظائف تتضمن مسؤولية يمكن أن يتفهموها يكونون أكثر واقعية وتحفيزا لأداء تلك الوظائف من غيرهم. أما الأشخاص الذين تتضمن وظائفهم درجة عالية من الاستقلالية فإنها تشجع على جعل الموظف أكثر مسؤولية، وتمدهم التغذية العكسية بتفهم مفيد لأدوارهم ووظائفهم. وكلما تضمنت الوظيفة عددا أكثر من تلك الأبعاد كان الموظف أكثر دافعية، وأكثر رضا بوظيفته.

3.7. التصـــميم العضـــوي للوظائف: يمثل هذا المدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمنا وخاليا من الأذى الجسـدي والأذى النفسـي، وقد اسـتخدم هذا المدخل بصـورة واسـعة في الصـناعات الثقيلة، مثل: صـناعة الحديد، والصـلب، والمناجم، وصـناعة البناء، لكي يجعل الوظيفة أكثر أمنا، ومساعدة النساء للقيام بالأعمال التي تتطلب عملا جسديا، كان يقوم به الرجال عادة. ويمكن أن يســـاعد هذا المدخل في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعيون التي يعاني منها الموظفون الذين يقضـون وقتاً طويلاً جالسين على الكراسـي، مدققين في شاشات الحواسيب. **(Hackman, 1977, p. 118)**

4.7. تصميم الوظائف التصوري:

لقد ساهم علم النفس التجريبي بتقديم مدخل آخر لتصميم الوظائف، وهو مدخل تصميم الوظائف التصوري. وكما حاول المدخل العضوي ضمان أن المطالب الجسدية للعمل لا تتجاوز القدرات الجسدية للعاملين، كذلك ركز المدخل التصوري على ألا تتجاوز المطالب العقلية والفكرية للوظيفة قدرات العاملين الفكرية والعقلية. فعلى سبيل المثال، يرى أصحاب هذا المدخل أن الوظائف التي تتطلب معالجة كميات هائلة من المعلومات والبيانات تتميز بالتصميم الضعيف. ويرى منتقدو هذا المدخل أن مشكلته، كما هو الحال بالنسبة للمدخل الآلي، تكمن في أن الوظائف يمكن أن تصبح بسيطة جداً بدرجة تجعلها مملة. لذلك يرتبط هذا المدخل في أذهان كثير من الباحثين بمستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل.

(Hackman, 1977, p. 118)

8- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1.8. نظرية ماسلو للحاجات 1943: للحاجات من إحدى النظريات المهمة والمفسرة Maslow تعتبر نظرية ماسلو للرضا الوظيفي، وهي من أكثر النظريات شيوعًا، وتركز هذه النظرية على درجة إشباع حاجات الفرد الأساسية بحسب ترتيبها في سلم هرمي مقسم إلى خمس فئات هي: الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية: وهي الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد واستمراريته كالحاجة إلى الجوع والعطش والمأوى والجنس أي بقاء النوع وغيرها من الحاجات. وأشارت العيدروس أن هذه الحاجات أكثرها قوة حيث يجب إشباعها بدرجة ما، قبل أن تنبعث الحاجات الأخرى وإذا بقيت حاجة منها بدون تحقيق أو إشباع فإنها تسود وتسطير على جميع الحاجات المتبقية وإذا ما اشبعت هذه الحاجات بشكل معقول تظهر الحاجات التالية كمحرك أو كدافع وتصبح الحاجات المشبعة وهي الفسيولوجية غير محركة أو دافعة للسلوك ويليها الحاجة إلى الشعور بالأمن: وهي التي تشمل الحاجة إلى الشعور بالأمان والاطمئنان، والاستقرار والبعد عما يهدد سلامة الإنسان سواء اكان بدنيا اوماديًا أو نفسيًا **(نجيب، 2000، ص34)**.

أن هذه النظرية تتوقع بالنسبة لوضع العامل فيعمله أنه لا يتم الرضا حتى يتم إشباع الحاجات الدنيا والخاصة بالأمن والأجر الذي يتقاضاه الموظف. ويرى دوجلاس أن شعور العامل بالأمن يقتضي ثلاث نواحي:

– شعوره الداخلي بأن عمله يرضي رؤساءه والمشرفين عليه وأنه موضع تقدير واحترام من جانبهم

– معرفته لواجباته ومسؤولياته في عمله.

– ثبات النظم التي يعمل في ظلها **(حسن، 1998، ص35)**.

2.8. نظرية العامَلين لفردريك هرزبرج: تركز هذه النظرية على تحديد العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا الوظيفي فهو يرى أن هناك عاملين يرتبطان بالرضا الوظيفي هما:

1.2.8. العوامل الدافعة الداخلية: وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي، وهذه غالبًا ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله، والتي في حال توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم وإيجابي تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بالتبرم. ويمكن حصر العوامل الدافعة هذه في ستة هي: الإنجاز، والتقدير، والعمل نفسه أي كونه مثيرًا أو لا ومتنوعًا أو رتيبًا، والمسؤولية، والترقي، أي فرص الترقية وتغيير المكانة، واحتمالية النماء، فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا والقناعة في العمل.

2.2.8. العوامل الصحية أو الخارجية: وهذه العوامل هي التي تتعلق ببيئة العمل مثل: سياسة وأنظمة المنظمة، والإشراف والعلاقة بين الرؤوساء والزملاء والرواتب وظروف العمل، والمكانة، والأمن الوظيفي، والحالة الاجتماعية. ويرى الطويل (2001) أن في حالة عدم توافر هذه

العوامل أو عدم ملاءمتها في الوسط الوظيفي فإنها تسبب شعورًا بعدم قناعة وعدم رضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساسًا أو شعورًا بالرضا والقناعة. ويذكر العديلي (1996) أنه وفقًا لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده للعمل، أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون العامل فقط ولا تقوده إلى العمل. أن تجاهل الإدارة للعوامل الصحية أو الوقائية سيؤدي إلى مشكلات تنظيمية واجتماعية تؤثر على أعمال ونشاطات المنظمة، كما أن هذه العوامل ليست عوامل محفزة بحيث تؤدي إلى زيادة في الأداء، وإنما هي عوامل وقائية للاحتفاظ بالإنتاج إلى مستواه العادي والحد من تدهوره إلى درجة تؤدي بالمنظمة إلى الفشل والإخفاق في تحقيق أهدافها. **(هاني،2001، ص78)**.

3.8. نظرية التوقع لفروم

تقوم هذه النظرية على أن أداء الموظفين يتحدد بمقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي والمكافآت الإلزامية، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي ينعكس بالإنجاز بالجهد وبالمكافآت وبالأهداف الذاتية للموظفين والعاملين بالمنظمات. أن هذه النظرية تتلخص في أن سلوك الإنسان يتحدد أساسًا عن طريق ما يسمى " بالمنفعة الشخصية " التي تعود عليه في عدد من البدائل المتاحة ، حيث أن عملية اختيار الفرد لسلوك معين من بين البدائل المتاحة ثم تحديده لمقدار الجهد الذي سيبذله في فعل هذا السلوك ، وأخيرًا اتخاذ قرار القيام لفعل هذا السلوك من عدمه كل ذلك يتركز أساسًا على توقعاته حيال المنفعة الشخصية التي سيجنيها من النشاط المراد تنفيذه .والفرد يمر بحالة الرضا المتوقع بأدائه الوظيفي ، لكونه يتوقع عائدًا مناسبًا لما يبذله من جهد نحو تحقيق الهدف وفقًا لأمر بدائل سلوكية الأداء، ويبقى الموظف في مرحلة الرضا المتوقع حتى يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا العقلي إن كان الذي توقعه من عوائد مكافئًا لما يبذله من مجهود لتحقيق الهدف من أداء معين. وبناءً على هذه النظرية فإن الأفراد يختارون طريقة ما للعمل لأنهم يتوقعون نتائج أو عوائد معينة فيه ، ويسعون جاهدين لتحقيق هذه التوقعات ، فإذا أتاح العمل للفرد تحقيق توقعاته بدرجة كافية فسوف يشعر بالرضا وإن لم يتح له تحقيق توقعاته فسوف

يشعر بعدم الرضا .وتشير هذه النظرية إلى أن الحوافز المادية والمعنوية بما فيها من الرواتب والعلاوات والترقيات إذا كانت تسير وفق نظام معين ووفق ما هو متوقع لدى الفرد فإن ذلك سيؤدي به إلى الرضا الوظيفي ، أما إذا كانت تسير خلاف ما كان يتوقعه فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا ، لذا ينبغي على المنظمة أن تضع شروطًا لنظام الحوافز والأجور والعلاوات والترقيات . **(فهمي،2002، ص98)**.

4.8. نظرية العدالة والمساواة لآدمز ١٩٦٣ (1)

تلقي هذه النظرية الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والمساواة وتفترض هذه النظرية كما يشير بدر ١٩٨٨ م أن الفرد مدفوع إلى أن يوجد توازنًا بين ما يعطيه للمنظمة من وقت وجهد وخبرة، وبين ما يحصل عليه في شكل راتب واعتراف وعلاقة مع الآخرين، وهذا التوازن يتحقق إذا شعر الفرد أن مدخلاته تعادل مدخلات الأشخاص الذين ينبغي أن يتعادل معهم، فإذا شعر الفرد بعدم المساواة فسوف يحدث عنده توتر ويتحرك لإنقاصه بمحاولة تغيير مدخلاته أو إنتاجيته داخل المنظمة. أن ملخص هذه النظرية هو: أن العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة هما المحددان الرئيسيان لأداء الأفراد وجهودهم في أعمالهم الوظيفية ومدى رضاهم عنها. ويشير ريجيو (1990) إلى أن هذه النظرية تنظر إلى العاملين كما لو كانوا مدفوعين برغبة في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة أي إذا شعروا بإنصاف في المعاملة، فإنهم سيظهرون دافعية عالية وأداء متميز أثناء مزاولتهم العمل. وبذلك فإن هناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها النظرية هي:

- الشخص الذي شعر بعدم وجود المساواة.
- مجموعة المقارنة للتأكد من وجود المساواة أو انعدامها.
- المدخلات المتمثلة في خصائص الفرد وما يقدمه للمنظمة والمستوى العلمي والخبرات والمهارات الجسمي والفكري والوقت المخرجات أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله كفرص الترقية والتقدم الوظيفي والدخل المادي والمعنوي والمسؤوليات. **(محمد،1988، ص48)**.

5.8. نظرية القيمة للوك:

قدم هذه النظرية وهي ترى أن" Locke لوك " ذكران الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف أن وظيفته تتيح له ممارسة القيم الوظيفية الهامة في تصوره بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجاته. وتفترض هذه النظرية أن للرضا الوظيفي عناصر متعددة وكل عنصر منها يشكل قيمة معينة لدى الموظف، وتتدرج أهمية هذه العناصر لدى الموظف بشكل خاص، فعناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيمًا أولية لدى موظف ما، قد تشكل قيمًا ثانوية لدى غيره من الموظفين، ومن ثم يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي للموظف من أوزان عناصر الرضا الوظيفي وفقًا لأهمية كل عنصر منها كما يحددها الموظف نفسه. ويرى" لوك" ان من المسببات الرئيسة للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل فرد على حدة، وأن هذه العوائد تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيًا عن العمل. وتبعًا لذلك فإن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها. **(محمد، مرجع سابق، ص48)**.

خلاصة:

على ضوء ما قدم في هذا الفصل، نجد بأن الرضا الوظيفي دور فعال في المنظمة حيث يجعل الفرد مركزا انتباهه عن قصد على ما يقوم به داخل المنظمة، ويكون قادرا على الاداء بطريقة جديدة لابتكار أشياء جديدة فهو يمنح القدرة على الانفتاح على كل ما هو جديد في البيئة ويعمل على القضاء على النظرة المحدودة والضيقة التي تجعلنا ندور في حلقة مفرغة، وإيجاد حلول آنية لمختلف المشكلات في الوقت الحاضر دون الانشغال بالماضي مع عدم اصدار احكام عليها. لقد تم في هذا الفصل تناول كل من :التطرق لماهية وتعريف الرضا الوظيفي، أهميتها وفوائدها؛ ومن ثم التطرق إلى النظريات المفسرة الرضا الوظيفي، وكذا ذكر أهم خصائصها.

المراجع:

* ابن منظور، ابي الفضل جمال الدين محمد (1919) ***لسان العرب***، مجلد5 ، بيروت: دار صادر بيروت.

* حداد، فريح الروسان محمود (2002) ***الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد الأهلية***" ، رسالة ماجستير، جامعة اربد الاهلية

* العتيبي آدم غازي (1995) ***علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي :دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت***"، مجلة الإدارة العامة، الكويت العدد:76.

* عشوي، مصطفى (1992) ***اسس علم النفس الصناعي التنظيمي***، الجزائر :مطبعة النحلة.

* العديلي، ناصر (1993) ***السلوك الانساني والتنظيم*** :منظور كلي مقارن، الرياض :معهد الادارة.

* عبد الباقي، صلاح الدين (2004) **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية :مطبعة الدار الجامعية.

* فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد (2005)، ***السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان***: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

* الطيب، ايهاب محمود (2008) ***أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة الجامعة الاسلامية***، غزة، غير منشورة.

* عاشور، احمد صقر (1982): ***السلوك الانساني في المنظمات***، القاهرة، دار النهضة.

* مصطفى نجيب شاويش (2000) إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان.

* عادل حسن، (1998) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

* هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان، دار وائل للنشر.

* فهمي خليفة لفهداوي، دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد، مستوى الرضا الوظيفي. مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 18، العدد.

* محمد إبراهيم التويجري، (1988) المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية. المجله العربية للإدارة، المجل د12. العدد ٣2.

* Robbins, S. & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior*. (17th ed.). Pearson.

* Stoner, James, A. F., and Freeman, R. Edward, *Management*, (1992) (5thed.) Prentice-Hall of India, NewDelhi.

* Hackman, Richard,"workDesign", in Hackman and Suttle, (eds), *Improving Life of work*, Goodyear, Santa Monica., Calif.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

1- تعريف الأداء الوظيفي:

2- أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة

3- أهداف الأداء الوظيفي وأهميتها

4- أهمية إدارة الأداء الوظيفي

5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

6- مؤشرات الأداء الوظيفي:

7- عناصر الأداء الوظيفي:

8- تقييم الأداء الوظيفي:

9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

10- خلاصة

11- مراجع الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الاداء الوظيفي في الوقت الحاضر من الموضوعات الهامة حيث يتم بفاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفيا حيث يتطلب من هذه المنظمات التركيز على العنصر البشري من اجل تحقيق أهدافها، ونجد أن الأداء الميني قائم عمى مستوى أداء الافراد المؤسسيين للمنظمة، ويرتبط نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بتوفر افراد ذو كفاءة قادرين على إنجاز اعمالهم بدرجة كبيرة من الجودة، وتعتبر كمية، ونوعية الإنتاج والخدمات المقدمة هي من المؤشرات الهامة التي ترفع مستوى الأداء في المؤسسات.

1- تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي" بأنه نشاط أو مهاره أو جهد مبذول من طرف الفرد سواء كان عضلي أو فكري وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له من أجل تغير ذلك السلوك بكل كفاءه وفعالية مما يحقق لهم الأهداف. **(بوعطيط ،2009، ص 132).**

" ويعرف انه عبارة عن القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب". **(ناصر،2010، ص 71).**

وعرف بأنه الطريقة التي يؤدي بها فرد ما دوره، وهو كل فعل يستلزم الكثير من الجهد والعناء، كما أنه النتيجة المحققة من انجاز نشاط معين إ ويتطلب ترابط مجموعة من العناصر مع بعضها البعض والتي قد تكون كفيلة بقيام الأستاذ بمهامه وأدواره مثل الكفاءات بالمعارف والمهارات والاتجاهات.

ويعرف بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. **(المير،1995، ص 29).**

كما عرفه الصرايرة بأنه" نشاط يمكن للموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، واستخدام المعقول للموارد. **(الصرايرة،2011، ص 66).**

2- أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة

للأداء الوظيفي عدة أنماطٍ يمكن تمييزها، لكن أكثرها شيوعًا هو:

1.2 أداء المهام: يشير إلى إكمال كل موظف مهامه أو واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.

2.2. السلوك الوظيفي: يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.

3.2. الإبداع: أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه زملاءه في العمل).

4.2. جودة العمل: أي المستوى العام للتميز أو الدقة في عمل الموظف.

5.2. عبء العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة.

6.2. معايير السلامة: أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في أثناء العمل.

7.2. الحضور والالتزام بالمواعيد: أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعيدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من ساعات عمله المطلوبة.

8.2. القدرة على التكيُّف: وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهامَّ ومسؤولياتٍ جديدة.

9.2. الروح القيادية :يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل.

10.2. مهارات التواصل :أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية. **(الخطيب،2008، ص 88)**.

3- أهداف الأداء الوظيفي وأهميتها

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجهٍ مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء .

يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

* **تحديد المجالات الرئيسية** :أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.

* **إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف** :من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.

* **وضع أهدافٍ ذكية** :استخدم معايير الأهداف الذكية SMART Goals (أي وضع أهدافٍ محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤطَّرة زمنيًّا) لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.

* **تقديم الدعم والموارد اللازمة** :تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

4- أهمية إدارة الأداء الوظيفي:

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنَّهم يلبُّون توقعات وأهداف المنظمة. يعدُّ هذا الأمر جانبًا هامًّا من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات .

تتجلَّى فوائد إدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

1.4. زيادة الإنتاجية: من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثَم زيادة **الأداء الوظيفي والإنتاجية** لديهم.

2.4. تحسين الاحتفاظ بالموظفين: يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

3.4. زيادة رضا العملاء: يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.

4.4. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحًا في سوق العمل.

4.5. تحسين الأداء التنظيمي: يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثَم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يذكر الخطيب أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل أهمها:

1.5. العوامل الفنية :وتشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل.

2.5. العوامل الانسانية :وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل. **(الخطيب، مرجع سابق، ص 109)**.

6- مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساسي للحكم على فاعلية العاملين بالوحدات الادارية من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:

الفعالية :وهي الوصول إلى تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب علمي متقدم ووفق لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا

الكفاءة :وتشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الموظف عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال **(الشوابكة،2008، ص 89)**.

7- **عناصر الأداء الوظيفي:**

ويبرز درة عناصر الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية :

1.7. كفايات الموظف :وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2.7. متطلبات العمل (الوظيفة) وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3.7. بيئة التنظيم :وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال. **(درة،1982، ص 43)**.

8- تقييم الأداء الوظيفي:

يذكر زويلف أن من أهم الفوائد التي يمكن للدارة الحصول عليها من خلال تقييم الأداء الوظيفي هي:

1.8. تعزيز الروح المعنوية :عند شعور العاملين بأن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم من قبل الادارة فإن جوا .من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم.

2.8. إشعار العاملين بمسؤولياتهم :عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه العمل.

3.8. وسيلة لضمان عدالة المعاملة :حيث تضمن الدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقيه أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل. **(درة،1982، ص 43).**

9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي من قبل المفكرين وأصحاب المنظمات والباحثين اهتماما كبيرا حيث تعددت النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقا لآراء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية.

1.9. النظرية الكلاسيكية:

وسوف تعرض ضمن هذه المدرسة النظريات التالية: نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية. ولقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

* نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائنا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط.

* نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق وال تتفاعل مع البيئة الخارجية.

* اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.

* رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي:

* الإشراف والرقابة.

* تدرج السلطة.

* تقسيم العمل.

* التخصص. **(حسين،2003، ص 22)**.

1.1.9. نظرية الإدارة العلمية: اقترنت هذه النظرة بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكنتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل. **(حسين، مرجع سابق، ص 22)**.

فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج. وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:

* إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).

* تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

* اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

* التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعاملين وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعاملين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل. **(موسى،2005، ص 27)**.

2.1.9. نظرية المبادئ الإدارية:

ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة ترتكز على أربعة عشر مبدأ :3 عالميا. يمكن تعليمها في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي:

* تقسيم العمل،
* السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية)،
* الانضباط
* وحدة الأمر
* وحدة التوجيه
* خضوع المصلحة العامة
* مكافأة الأفراد تعويضهم لقاء خدماتهم
* المركزية تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف
* التسلسل الهرمي تدرج السلطة
* الترتيب والنظام
* العدالة
* الاستقرار الوظيفي
* المبادرة المبادأة
* روح الفريق.

وقد ركز(فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامة.

وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي:

* (أنشطة فنية) الإنتاج والتصليح
* (أنشطة تجارية) البيع والشراء والمبادلة

* (أنشطة مالية) تأمين رأس المال واستخدام الأموال
* (أنشطة محاسبية) تقدير التكاليف والإحصاءات
* (أنشطة الضمان) والوقاية حماية الممتلكات والأشخاص
* (أنشطة إدارية) التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة. **(موسى،2005، ص 28).**

2.9. المدرسة السلوكية:

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنشطة، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات العمل، وقد جاءت أفكار وآراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل . فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وضمن هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى:

* حركة العلاقات الإنسانية.
* نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو.
* نظرية العاملين لفريد يريك هرزبورغ. **(حسين،2003، ص 24).**

1.2.9. حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع وهاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية .وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة بين (1932/1927) ، وكانت التجارب تحت إشراف إلتون مايو وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر اختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيقية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على إنتاجية العامل. وبعد ذلك

تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات، والقيم، والمعايير والدافعية. وقد توصل فريق البحث من خلال التجارب الامبريقي إلى بعض النتائج منها:

* أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيقية فقط، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.

* للمكافآت غير الاقتصادية (المعنوية) تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل .بمعنى أن هذه المكافآت ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا يساعد على تحسين أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته.

* لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فللعمال نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرهم، أي أنه من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتقسيمه، وكيفية انجازه وما إلى ذلك.

* هذا وقد أثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة العمل والتي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم.

وقد لخص شنيدر وظيفة الجماعة غير الرسمية في العمل على أنها تقدم للعمل ما يلي :

* تخفيف الشعور بالتعب والملل.

* توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد (بمعنى تحديد مكانة الفرد.)

* توفير الأمان للفرد.

وعليه وحسب ما جاء به إلتون مايو أن الأفراد في مختلف المنظمات يميلون إلى تشكيل جماعات غير رسمية، تلقائية تعمل على شحن قيمهم وتجعلهم يؤدون وظائفهم في أجواء أحسن. **(حسين، مرجع سابق، ص 25).**

2.2.9. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تقوم هده النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة انواع وذلك حسب التسلسل الذي قدمه إبراهام ماسلو سنة 1954:

* الحاجة الى تحقيق الذات

* حاجات احترام الذات

* الحاجات الاجتماعية

* حاجات الأمان

* الحاجة الفيزيولوجية. **(محمد، 2007، ص 100-101).**

3.2.9. نظرية العاملين لهرزبورغ:

اقترح فريدريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين، وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية، يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما:

* **حاجات صحية:** ويطلق عليها أيضا" الحاجات الوقائية "وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد، وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من :الأجر، ظروف العمل الأمن، زملاء العمل ...الخ.

* **حاجات دافعة:** تمثل حاجات ذات مستوى أعلى وهي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل. وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهد أكبر، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هرزبورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف. **(مصطفى، 1992، ص 104-105).**

10- محددات الأداء الوظيفي: هناك بعض الاختلاف في وضع المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي وفيما يلي سوف يتم عرض رأيين بهذا الصدد:

1.10. الرأي الأول: يقوم هذا الرأي على وجهة نظر مفادها أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي:

* **الدافعية: وهذا** المحدد يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

* **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

* **قدرة الفرد على أداء العمل** :أي يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحددله. إذن فمحصلة تفاعل الدافع الفردي من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور بالرضى عن العمل أو الاستياء العام منه، وهذا حسب مقياس دافعية الفرد للعمل من حيث القوة والضعف، أو حسب مدى توفر الشروط الفيزيقية المعنوية الملائمة داخل بيئة العمل . إضافة إلى القدرات الواجب توفرها في الفرد أثناء العمل مما يسهل عليه قياس مستوى الأداء.

2.10. الراي الثاني:

الرأي الثاني: فيما يرى البعض الآخر أن سلوك الأداء الوظيفي تحدده ثلاث عناصر أساسية وهي:

* **الجهد المبذول:** يعكس هذا المحدد درجة حماس الفرد لأداء العمل، بمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

* **قدرات الفرد:** وهي تعكس ما لدى الفرد من خبرات ومهارات وخصائص شخصية تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

* **إدراك الدور:** ويتضمن هذا المحدد تصورات وانطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في المنظمة. **(محمد، 2007، ص 107).**

خلاصة:

تعليقا على ما سبق يمكن القول بأن هناك تقارب بين وجهتي النظر فيما يخص محددي الأداء المتمثلين في قدرات الفرد وكذلك الجهد المبذول الذي يعكس حسب الرأي الثاني.

* مستوى دافعية الفرد لأداء عمله .فيما يبدو الاختلاف قائما بين المحدد المتعلق بإدراك الدور حسب الرأي الثاني الذي يقابله مناخ أو بيئة العمل حسب الرأي الأول حيث يمكن تحديد * مستوى الأداء بشكل أفضل بناء على مدى إدراك الفرد لدوره .في حين قد يصعب تحديد *مستوى الأداء بناء على ضرورة إدراك الفرد لبيئة العمل وكل ما يتعلق بها من جوانب مادية أو معنوية. وعلى كل حال فإن عدم إدراك الفرد لدوره أو ارتياحه في بيئة العمل قد يسبب له ضغوط عمل بإمكانها أن تنعكس سلبا على أدائه برغم توفر عنصري القدرات، والدافعية أو بذل الجهد.

المراجع:

* بوعطيط، جلال الدين .(2009). ***الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*** .رسالة ماجستير غير منشوره .كلية العلوم النفسية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

* درة، عبد الباري (1982). ***العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة*** .عمان :دار الفرقان للنشر والتوزيع.

* المير، عبد الرحيم .(1995) ***العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية*** :دراسة مقارنة .مجلة الدارة العامة، الرياض، معهد الدارة العامة، 2 35 ،241 – 207

* ناصر، حسن (2010). ***الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*** .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة

* الصرايرة، خالد (2011). ***الأداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية***، مجلة جامعة دمشق،27 ،235 – 223

* الشوابكة، خالد (2008). ***العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي***، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية .رسالة ماجستير غير منشورة، الدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن.

* الخطيب، ركان (2008) ***.أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين*** : دراسة ميدانية على عينة موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، عمان.

* حسين حريم: (2003) ***إدارة المنظمات منظور كلي***، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع.

* موسى خليل: (2005) ***الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة***، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

*مصطفى عشوي (2005) ***أسس علم النفس الصناعي التنظيمي***، المؤسسة الوطنية لكتاب، الجزائر.

* محمد بهجت رجاء الله كشك (2007) ***المنظمات وأسس إدارتها***، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع منهجية

الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثامن: منهجية الدراسة

1- تمهيد

2- منهج الدراسة

3- مجتمع البحث

4- عينة الدراسة

5- حدود الدراسة

6- الدراسة الاستطلاعية

8- أدوات الدراسة

9- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

10- الأساليب الإحصائية

11- خلاصة

1- تمهيد:

إن لأي دراسة علمية كانت مجموعة من الإجراءات الواجب اتباعها بحيث لا يمكن الوصول إلى نتائج ذات مصداقية علمية، إلا بإتباع إجراءات منهجية مضبوطة ومدروسة بدقة، وخطوات علمية صحيحة تتفق مع مقتضيات التحرير العلمي، فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث للمتغيرات المدروسة، ما هي إلا وسائل تساعد الباحث للوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وهذا ما نحاول مراعاته من خلال هذه الدراسة، فقد حرص الباحث على إتباع خطوات منهجية صحيحة، مع تتبع إجراءات منظمة ومتسلسلة، لإخراج الدراسة في أسمى شكل ومضمون ممكن.

2- منهج الدراسة:

يعد منهج البحث عنصرا رئيسيا من عناصر البحث العلمي، نظرا لأنه يفيد في تحديد الطريقة التي سيسلكها الباحث في جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، ويفيد أيضا في الحكم على جودة البحث **(مساعد النوح، 2004، ص121)**. ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في البحث كونه سيتناول الفروق الموجودة بين افراد العينة في متغيرات الدراسة: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. ويعبر عن هذه المتغيرات كماً وكيفاً، فهو أسلوب من أساليب البحث الذي يدرس الظاهرة دراسة كيفية توضح خصائصها ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها **(عطوي جودت،2007، ص173)**. ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات التربوية والنفسية بصفة خاصة والاجتماعية بصفة عامة، ويركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع البحث، ويعبر المنهج الوصفي عن جمع البيانات بنوعيها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات **(حسن محمد عبد الباسط، 1990، ص198)**.

3- تقديم مجتمع البحث: يواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية لبحثه عدة صعوبات من بينها كبر حجم مجتمع الدراسة، ضيق الوقت المخصص لإنجازها، تكلفة البحث، وهذا

ما يدفعه الاستعانة بجزء من افراد المجتمع الدراسة ويسمى هذا الجزء بعينة الدراسة، ويتكون المجتمع البحث الحالي، من مجموعة عمال المؤسسة الوطنية للصيانة والنقل سوناطراك، DML ممن تتراوح أعمارهم بين 25الى 45 سنة والتابعة لوزارة الطاقة والمناجم حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

4 – عينة الدراسة: العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها واعي تراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي وعليه يمكن أن نعرف العينة :بأنها "مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر، هي مجموعة من افراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجري عليها الدراسة **(عمار بوحوش، 1995، ص152)**. ولقد أصبحت العينات أساسا في الكثير من الدراسات النظرية والعلمية، حيث يعتمد عليها الباحثون كونها توفر الكثير من الوقت والجهد والمال. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على، العينة العشوائية حيث بلغ عددها 32 فرد.

5– حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

أ– الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمانية للدراسة حوالي 05 أشهر من شهر جانفي 2024 إلى ماي 2024، مقسمة إلى قسمين:

<u>الفترة الأولى</u>: حيث قمنا فيها بجمع أكبر قدر من البيانات المتعلقة بالموضوع قصد الإحاطة والإلمام قدر الامكان بمشكلة الدراسة وكذا القيام بالدراسة الاستطلاعية، حيث امتدت على مدى شهرين من شهر جانفي 2024 إلى شهر مارس 2024.

<u>الفترة الثانية:</u> وهي الفترة الخاصة بتطبيق الأدوات وتحليل النتائج والخروج باستنتاجات المتعلقة بالدراسة على العينة المختارة، وقد امتدت الفترة حوالي 3اشهر، من شهر مارس2024 إلى شهر ماي 2024.

ب– الحدود المكانية: تمثلت في المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML – بمدينة الاغواط–

الحدود البشرية: عينة من المؤسسة الوطنية للصيانة والنقل سوناطراك DML، تكونت من 32 فردا معظمهم من ذوي الخبرة لا تقل عن 5 سنوات، حيث تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 45 سنة.

6- الدراسة الاستطلاعية: إن من بين الخطوات التي يقوم عليها أي بحث علمي الدراسة الاستطلاعية، لما لها من أهمية، فمن خلالها يمكن للباحث الحصول على معطيات مختلفة تمكنه من إدراك مختلف أبعاد المشكل المطروح للدراسة، كما تمكنه من القيام بالمعالجة الصحيحة لمشكلة بحثه .وتهدف الدراسة الاستطلاعية لهذا البحث إلى:

- تحديد عينة الدراسة بدقة.
- تعطينا نظرة أولية حول المتغيرات التي نريد دراستها.
- اختبار الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.

لقد تم تطبيق أدوات البحث على عينة قوامها (13عامل) من العاملين في المؤسسة الوطنية للصيانة والنقل DML. مأخوذة من العينة الأصلية للدراسة.

7- وصف الأدوات جمع البيانات:

يعتبر النهج العلمي السبيل الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى تعميمات أو نتائج بطرق علمية دقيقة وكذلك هو مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية وتماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة تم الاعتماد على اداتين من أدوات جمع البيانات: **الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي (احمد عارف صلاح)** ولقد قام الباحث بحساب الخصائص السيكو مترية لادوات القياس بطرق مختلفة ومتنوعة منها:

- **صدق المقياس:** لقد تم التحقق من صدق مقياس.

* صدق المحكمين
* صدق البناء الداخلي.

2- ثبات المقياس بطرق التالية:

* طريقة اعادة الاختبار
* الثبات بطريقة الاتساق الداخلي
* طريقة التجزئة النصفية

8- الخصائص السيكو مترية لادوات القياس: بما ان أدوات الدراسة قد سبق وطبقت في بيئة جزائرية وتنوعت فيها طرق قياس صـــدقها وثباتها فان الطالبات اعتمدتا على طريقة حساب الصدق التميزي بطريقة المقارنة الطرفية ولقد دلت النتائج على:

8-1- صدق مقياس الرضا الوظيفي: تم حساب معامل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية والجدول التالي يبين ذلك:

المجموع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمت T	درجـــــة الحرية	مستوى الدلالة
مج الدنيا	6	32.83	2.32	-12.513	10	0.000 دالة
مج العليا	6	57.66	4.27			

الجدول رقم (01) يوضح الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي

يتضـح من الجدول علاه أن قيمة **(ت)** تساوي **12.513-** عند درجة حرية 10 ومستوى الدلالة 0.000وهذا يدل أن قيمة **(ت)** دالة عند مستوى 0.01 وعليه فإن الاختبار يتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي، وقابل للتطبيق.

8-2- ثبات المقياس: يقصد بثبات الاختبار " أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس افراد العيّنة وفي نفس الظروف وقد قامت الطالبان بحسـاب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

العينة	الفا كرونباخ
20	0.90

الجدول رقم (02) يوضح ثبات لمقياس الرضا الوظيفي بطريقة الفا كرونباخ

ومن خلال عرض النتائج أعلاه يتضـــح لنا ان المقياس يتمتع بثبات عالي قدر ب 0.90 وهذه الدرجة تسمح بتطبيقه على افراد عينة دراستنا.

8-3- صـدق مقياس الأداء الوظيفي: تم حسـاب معامل الصـدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية والجدول التالي يبين ذلك:

المجموع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمت T	درجـــــة الحرية	مستوى الدلالة
مج الدنيا	6	42	2	-7.442	10	0.000

مج العليا	**6**	**54**	**3.41**			**دالة**

الجدول رقم (03) يوضح الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي

يتضح من الجدول علاه أن قيمة **(ت)** تساوي **7.442**-عند درجة حرية 10 ومستوى الدلالة 0.000وهذا يدل أن قيمة **(ت)** دالة عند مستوى 0.01 وعليه فإن الاختبار يتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي، وقابل للتطبيق.

8-4- ثبات المقياس: يقصد بثبات الاختبار " أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس افراد العيّنة وفي نفس الظروف وقد قام الطالبان بحساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

العينة	الفا كرونباخ
20	0.60

الجدول رقم (04) يوضح ثبات لمقياس الرضا الوظيفي بطريقة الفا كرونباخ

ومن خلال عرض النتائج أعلاه يتضح لنا ان المقياس يتمتع بثبات فوق المتوسط قدر ب 0.60 وهذه الدرجة تسمح بتطبيقه على افراد عينة دراستنا.

9- الأساليب الإحصائية:

الأساليب الإحصائية:

لقد تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية التالية وهي الأكثر مناسبة لنوعية الفروض ونوعية البيانات المستخدمة في الدراسة الحالية:

أ- المتوسط الحسابي:

يعرف البعض المتوسط الحسابي لمجموعة الدرجات أو القيم بأنه القيمة التي وزعت على كل فرد من انفراد العينة لكان مجموع هذه القيم هو المجموع الحقيقي للقيم الأولى. **(محمود أبو النيل، 1987، ص101).**

ب- الانحراف المعياري:

هو عبارة عن مقياس لمبلغ تشتت الدرجات أو انتشارها أو تبعثرها أو بعد كل منها عن المتوسط الحسابي للمجموعة التي تنتمي إليها، وبلغة علم النفس والتربية الانحراف المعياري هو المعيار الذي يوجد بين أفراد الجماعة من فروق فردية، وبالتالي يكشف لنا حجمه عن

تجانس المجموعة أو عدم تجانسها أو عدم تجانسها أو ما يوجد من انسجام بين أفرادها في الظاهرة المقاسة من عدمه. **(العيسوي، 1997، ص160)**.

ج- معامل الارتباط بيرسون:

يستخدم لإيجاد العلاقة بين مجموعتين من الدرجات، وقيمة تتراوح ما بين (-1) و (+1)، فالقيمة (-1) ارتباط تام سالب، والقيمة (+1) تعنى ارتباط تام موجب، والقيمة (0) تعني عدم وجود ارتباط بين متغيرين. **(صلاح الدين علام، 2000، 119- 120)**.

د- معامل التصحيح سبيرمات براون:

المعادلة هي كالتالي:

حيث أن:

2: عدد أقسام الاختبار.

ر $^{1}/_{2}$= معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

ر1: معامل ثبات الاختبار كله.

هـ- اختبار الفروق T. Test:

يستخدم اختبار (T) كوسيلة لمعرفة الفرق بين المجموعتين، عما إذا كان هذا الفرق فرقا جوهريا... أي له دلالة احصائية أم لا، فإذا كان له دلالة احصائية فمعنى هذا الفرق فرق حقيقي، إما إذا كان هذا الفرق ليس جوهريا، أي ليس حقيقيا، فان هذا يعني أن الفرق سوف يختفي عند إجراء هذا البحث عدة مرات. **(عباس محمود عوض، 1990، ص141)**.

و- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA):

يستخدم لمقارنة عدة متوسطات لأكثر من مجتمعين، والأسلوب المتبع في ذلك يقيس اختبار تحليل التباين الأحادي تأثير عامل واحد مكون من عدة مستويات (متغير مستقل نوعي فيه مكون من ثلاث فئات فأكثر) على عامل آخر (متغير تابع متصل). **(عماد نشوان، 2005، ص91)**.

ى- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSS 19.0:

SPSS هي الحروف الأولى للعبـارة **Statistical package for social science** وتعني الحزمة الاحصـــائية للعلوم الاجتماعية، وهو من أكثر البرامج الاحصـــائية اســـتخداما في المجالات النفسـية والتربوية والاجتماعية والاقتصـادية والتجارية والزراعية والهندسـية والطبية لإجراء التحليلات الاحصائية المختلفة. **(السيد أبو هاشم، 2009، 4)**.

خلاصة الفصل:

كان الهدف من عرضــنا لهذا الفصــل الذي يعتبر أول خطوة من خطوات الجانب التطبيقي للدراســات العلمية، هو عرض منهجية الدراســة وإجراءاتها الميدانية، بدءا بالمنهج المناسب لعملية التحليل ثم حدود الدراسة – زمنيا، مكانيا، بشريا–، وبعد ذلك وصف عينة الدراسة المستخدمة وخصائصها مرورا بالدراسة الاستطلاعية التي أسهمت كثيرا في التأكد من صلاحية الأدوات المستعملة في جمع البيانات من خلال قياس خصائصها السيكو مترية الصـدق والثبات وانتهاء بالأسـاليب الإحصـائية المسـتخدمة والتي تناسـب نوع الفروض في الدراسة الحالية.

مراجع الفصل:

* مساعد بن عبد الله النوح (2004) *مبادئ البحث التربوي*، ط1 ، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية.

* جودت عزت عطوي، (2007)، *أساليب البحث العلمي*، طبعة 01، دار الثقافة، عمان،

* حسن محمد عبد الباسط (2007) *أصول البحث الاجتماعي*، ط11 ، مكتبة النهضة الإسلامية، عمان.

* محمود السيد أبو النيل (1987) *الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي*، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

* أبو نيان، ابراهيم، (2001) *صعوبات التعلّم ــ طرق التدريس والاستراتيجيات المعرفية*، الرياض – المملكة العربية السعودية: أكاديمية التربية الخاصة، الطبعة الأولى.

* عبد الرحمن العيسوي (1997) *منهجية البحث العلمي والأساليب الاحصائية*، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر.

* صلاح الدين محمود علام (2000) *القياس والتقويم التربوي والنفسي*، ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة.

* عباس محمود عوض (1999) *علم النفس الإحصائي*، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر.

* عماد نشوان (2005) *الدليل العملي لمقرر الإحصاء التطبيقي*، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

* أحمد عارف صلاح (ب–س) *دور توافر متطلبات نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي* في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

الفصل الخامس

تفسير نتائج الدراسة

- تمهيد
- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى.
- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية.
- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.
- عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

تمهيد:

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML بمدينة الاغواط ، لذا كان على الطالبان بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة ، و القيام بتصحيحها وتفريغها و إخضاعها للمعالجة الإحصائية بناء على متطلبات فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) يقوم بمرحلة أخرى تتبع الجانب التطبيقي تتعلق ، بعرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها ، حيث سيتم عرض نتائج كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدا مع التحليل والتفسير المناسب ، وبعد ذلك يتم عرض الاستنتاج العام وفيه تجميع لكافة ما حوته الدراسة من نتائج.

1- عرض النتائج وتحليلها:

بعد تطبيق الاختبار على العينة المدروسة، والحصول على البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تأتي مرحلة عرض النتائج وتحليلها، بحيث سيتم عرض بيانات كل فرضية من فرضيات الدراسة وإعطاءها التحليل الإحصائي المناسب.

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى: مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML مرتفع. وللإجابة عن هذا السؤال تم تفريغ درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي وتحليلها إحصائيًا، ولتحديد مستوى المتغير يعتبر المتوسط الحسابي محكًا في تحديد المستوى المنخفض والمرتفع.

	العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة .ت	المستوى
الرضا الوظيفي	32	39	37.71	7.895	31	-11.66	منخفض

الجدول رقم(05) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس الرضا الوظيفي

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي قد بلغ **37.71** فين كان الانحراف المعياري قد **7.895** في حين كانت درجة الحرية 31 اما قيمة ت فقد بلغت **11.66-** عند مستوى 0.00.

يتضح من خلال عرض نتائج الفرض الاول أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة سوناطراك، وعليه لم تتحقق الفرضية.

1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية: مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML مرتفع. وللإجابة عن هذا السؤال تم تفريغ درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الولاء التنظيمي وتحليلها إحصائيًا، ولتحديد مستوى الأداء الوظيفي يعتبر المتوسط الحسابي محكًا في تحديد المستوى المنخفض والمرتفع.

	العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة .ت	المستوى
الأداء الوظيفي	32	45	49.04	4.90	31	8.176	مرتفع

الجدول رقم(06) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس الأداء الوظيفي

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي قد بلغ **37.71** فين كان الانحراف المعياري قد **4.90** عند درجة الحرية 31 اما قيمة ت فقد بلغت **8.176** عند مستوى 0.00. يتضح من خلال عرض نتائج الفرض الثاني أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة سوناطراك، وعليه تحققت الفرضية.

1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بإخضاع الفرضية للمعالجة الإحصائية وفي الجدول أسفله عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية.

	الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة- ت	درجة الحرية	الدلالة
الرضا الوظيفي	ذكور	18	38.0556	7.915	0.269	30	0.79
	اناث	14	37.2857	8.147	0.268		

الجدول رقم(07) يوضح دلالة الفروق بين الجنسين في مقياس الرضا الوظيفي

وباستعراض نتائج الفرض الثالث والتي دلت النتائج فيه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في اختبار الرضا الوظيفي بين الجنسين وقد بينت النتائج أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداتها. كانت متقاربة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور **(38.0556)** في حين بلغ عند الإناث **(37.2857)** وبانحراف معياري قدر ب **(7.915)** وعند الإناث قدر ب **(8.147)**. مما يدل على انه لا توجد فروق في الرضا الوظيفي تبعا للجنس.

1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML تعزى لمتغير الاقدمية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بإخضاع الفرضية للمعالجة الإحصائية والايجاد دلالة الفروق بين افراد العينة قمنا بتطبيق اختبار تحليل التباين **ANOVA** وفي الجدول أسفله عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة – ف	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	46.765	2	23.383	0.36	0.7
بين المجموعات	1888.7	29	65.024		
المجموع	1932.5	31			

الجدول رقم(08) يوضح دلالة الفروق افراد العينة من خلال اختبار تحليل التباين في الرضا الوظيفي

يتضح من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية افراد العينة تبعا لمتغير الاقدمية في مجموع الدرجات حيث بلغت قيمة (ف) (0.36) عند مستوى الدلالة 0.07. ويمكن ارجاع هذه النتيجة الى تشابه ظروف العمل بين افراد العينة عبر سنين العمل.

1-5- عرض نتائج الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بإخضاع الفرضية للمعالجة الإحصائية وفي الجدول أسفله عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية.

	الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة- ت	درجة الحرية	الدلالة
الأداء الوظيفي	ذكور	18	50.33	4.88	1.66	30	0.11
	اناث	14	47.5	4.62	1.67		

الجدول رقم(09) يوضح دلالة الفروق بين الجنسين في مقياس الأداء الوظيفي

وباستعراض نتائج الفرض الخامس والتي دلت النتائج فيه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في اختبار الأداء الوظيفي بين الجنسين وقد بينت النتائج أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداتها. كانت متقاربة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور **(50.33)** في حين بلغ عند الإناث **(47.5)** وبانحراف معياري قدر ب **(4.88)** وعند الإناث قدر ب **(4.62)**. مما يدل على انه لا توجد فروق في الأداء الوظيفي تبعا للجنس.

1-6- عرض نتائج الفرضية السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML تعزى لمتغير الاقدمية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بإخضاع الفرضية للمعالجة الإحصائية والايجاد دلالة الفروق بين افراد العينة قمنا بتطبيق اختبار تحليل التباين **ANOVA** وفي الجدول أسفله عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة – ف	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	203.32	2	101.659	5.425	0.01
بين المجموعات	543.4	29	18.738		
المجموع	746.72	31			

الجدول رقم(10) يوضح دلالة الفروق افراد العينة من خلال اختبار تحليل التباين في مقياس الأداء الوظيفي

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في متغير الاقدمية حيث أن قيمة **(sig)** والتي تساوي **0.01** لاختبار التباين **f** (**5.425**) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية **0.05** وعليه تحقق الفرض. وبما أنه توجد فروق بين افراد العين في الأداء الوظيفي لجأنا إلى تحديد اتجاه الفروق بواسطة المقارنات البعدية مستخدمين اختبار (تحليل المقارنات البعدية). والجدول التالي يوضح النتائج:

المقارنات الثنائية		فروق المتوسطات	sig	الدلالة
فئة 1.4	7–5	-2.25	0.511	دالة
	10–8	3.65	0.223	دالة
فئة5–7	4–1	2.25	0.511	دالة
	10–8	5.90	0.01	دالة
فئة8–10	5–7	-3.65	0.223	دالة
	4–1	5.90	0.01	دالة

جدول رقم (11) يوضح نتائج تحليل المقارنات البعدية

وباستعراض نتائج يتبين من الجدول أعلاه أن كل الفروق دالة احصائيا في المقرنات المتعددة البعدية لكل الفئات عند 0.01 كما نلاحظ ان كل الفروق المسجلة كانت لصالح فئة (5–7). سنوات اقدمية.

1-7- **عرض نتائج الفرضية السابعة:** التذكير بالفرضية: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدي عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML.** وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين مقياسين متغيرات الدراسة وفي الجداول أسفله عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية.

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
الرضا الوظيفي	37.719	7.89	0.45
الأداء الوظيفي	49.09	4.90	

**** دالة عند 0.01 جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي**

يتضح من الجدول أعلاه انه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة حيث بلغ معامل الارتباط. (0.45). وبالتالي تحققت الفرضية. القائلة بوجود علاقة ارتباطية.

الفصل السادس

مناقشة نتائج الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

3- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

الاستنتاج العام

مراجع الفصل

خاتمة

اقتراحات

يتضمن هذا الفصل تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات التي تحصل عليها الطالبان في الدراسة الحالية وذلك لمحاولة معرفة العلاقة الارتباطية والفروق الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي باختلاف السن والجنس.

1- مناقشة نتائج الفرضية الاولى :التذكير بالفرضية مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML مرتفع حيث أسفرت النتائج على أن المستوى منخفض لدى عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة سوناطراك، في الرضا الوظيفي وعليه لم تتحقق الفرضية. وكان هذا من خلال وعرض وتفسير النتائج التي اسفرت عليها المعالجة الإحصائية.

حيث يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل بمكان وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع ، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن ان الإفراد الراضيين وظيفيا" يعيشون حياة أطول من الإفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفس ي وأكثر تقديرا "للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضيين وظيفيا" راضين عن حياتهم والعكس صحيح. **(العتيبي،1995، ص 92)**.

ولأهمية الرضا الوظيفي تقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة الرضا العاملين عن عملهم، وأوجه الرضا وعدم الرضا ومن أهم نواتج هذه البحوث هي التعرف على الاسباب الوظيفية لعدم الرضا وذلك مثل :انخفاض السلطة، وغموض العمل، وعدم تأهيل الموظف للوظيفة وانخفاض كفأه الإشراف، وزيادة ظروف العمل، وغيرها من الأسباب **(ماهر احمد،1999، ص 380)**. ولقد اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Saleem

et al, 2012) بعنوان: "أثر الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظيفة على الرضا الوظيفي من خلال أداء الموظفين كمتغير وسيط.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :التذكير بالفرضية مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML مرتفع. يتضح من خلال عرض نتائج الفرض الثاني أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة سوناطراك، وعليه تحققت الفرضية،

ويعزو الطلبة هذه النتيجة الى ان الأداء الوظيفي شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزآ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة هذا من جهة ومن جهة أخرى يرى الطالبان ان مدى قوة واندماج العامل مع المنظمة التي يعمل بها. هو اعتقاده القوي بقبول اهداف المؤسسة وقيمها واستعداده ورغبته القوية الجادة لبذل اقصى جهوده الممكنة لصالح المؤسسة في المحافظة على عضويته داخل الهيئة الاستشارية للمنظمة، ومن مؤشرات الأداء الوظيفي: يمثل الأداء الأساسي للحكم على فاعلية العاملين بالوحدات الادارية من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:

الفعالية :وهي الوصول إلى تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب علمي متقدم ووفق لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا

الكفاءة :وتشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الموظف عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال **(الشوابكة،2008، ص 89)**. وما يخص نتائج الدراسات السابقة ففي حدود علم الطالبان لم يجد في الادب النظري دراسة اتفقت او تعارضت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :التذكير بالفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML تعزى لمتغير الجنس.

وقد دلت النتائج فيه الى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي بين الجنسين ويعزو الطالبان هذه النتيجة الى انا لدى الاناث نفس المكانة مع الذكور داخل المؤسسة وهي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات باستقلالية الكافية مما يجعلهم في بعض الحالات الرجوع إلى استشارة الإدارة العليا فيها، ويتضح ذلك جليا من خلال أن الإدارة تعطي بعض الصلاحيات للعاملين لإنجاز مهامهم الوظيفية لكنها ليست بالشكل الواسع ومن هنا نجد أن المستوى العام للتفويض بالمؤسسة محل الدراسة يجب عليها مراجعة قوانينها من أجل إعطاء صلاحيات أكثر للعاملين حتى تتماشى المؤسسة مع بيئة الأعمال المعاصرة لاسيما وانها مؤسسة خدماتية من جهة وقلة وجود المنافسة في مجالاتها كونها مؤسسة عمومية تابعة للدولة. فمن أسباب الرضا الوظيفي:

* **ظروف العمل:** تعمل الوظائف المثيرة للاهتمام التي توفر التدريب والتنوع والاستقلالية على إرضاء معظم الموظفين، كما أن الترابط والتغذية الراجعة والدعم الاجتماعي والتفاعل مع الزملاء في العمل خارج نطاق العمل هي عوامل متعلقة بقوة بالرضا الوظيفي، كما يلعب المدراء دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي للموظفين، فالموظفين الذين يتم منحهم القوة من قبل مدرائهم، يشعرون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن ظروف العمل – وبالأخص الطبيعة الجوهرية للعمل هي متنبئات جيدة بالرضا الوظيفي.

* **الشخصية:** تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر من أولئك الذين يقيمون أنفسهم بشكل سلبي.

* **الدفع:** يرتبط الدفع بالرضا الوظيفي وبالسعادة بشكل عام بالنسبة للكثير من الأشخاص.

* **المسؤولية المجتمعية للمنظمة:** إن الموظفين الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع مهمة المسؤولية المجتمعية للمنظمة سيكونون أكثر رضا وظيفياً. **(Robbins & Judge, 2016, P.124)** ولقد اتفقت دراستنا مع نتائج دراسة الطريفي منى (2003) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين والمرشدات في مدينة عمان وعلاقته بعض المتغيرات الديموغرافية. كما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة الشهري بن علي (2002)هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتش الجمارك بمنطقة الرياض.

4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :التذكير بالفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML تعزى لمتغير الاقدمية. ويمكن ارجاع هذه النتيجة الى تشابه ظروف العمل بين افراد العينة عبر سنين العمل. ندرك بان المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتشجيع العاملين للعمل ضمن فريق بمبدأ العمل الجماعي، ولا تركز على أداء الفريق بالشكل الكافي، ومن ثم نجدان الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة ناقصا بعض الشيء وفي إطار التعاون و بالرغم من أن الإدارة العليا لا تسمح بشكل كبير للعاملين الممكنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالمستوى الذي تتطلع إليه آمالهم الا ان اشراكهم بصفة مباشرة في العمل الجامعي ينمي فيهم الرضا الوظيفي الذي يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية ،و يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية ويطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير حل مشكلات الآخرين. حيث ان نتائج الرضا الوظيفي:

* **أداء العمل:** الموظفون السعداء سيكونون أكثر إنتاجية وسيؤدون عملهم بشكل أفضل، وتميل المنظمات التي لديها موظفين راضين عن عملهم إلى أن تكون أكثر فعالية.

* **سلوك المواطنة التنظيمية:** وهذا السلوك يتضمن التحدث بإيجابية عن العمل، مساعدة الآخرين، وتخطي التوقعات الطبيعية.

* **رضا الزبائن:** حتى تحصل المنظمات الخدمية على زبائن راضين ولديهم ولاء للمنظمة، لا بد لها أن يكون موظفيها راضين عن عملهم أولاً.

* **رضا الحياة:** يرتبط الرضا عن الحياة بشكل عام بالرضا الوظيفي، فالموظف السعيد سيكون سيعداً في حياته لأن وظيفته تلبي طموحاته واحتياجاته. **(Robbins & Judge, 2016, P.124)** وفي حدود علم الطالبان لم يتوفر لنا دراسات سابقة تناولت أحد المتغيرات في الاقدمية.

5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة :التذكير بالفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML تعزى لمتغير الجنس وقد دلت النتائج الى عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى للجنس.

ويفسر الطالبان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف الجنس إلى وجود فرص متساوية بين الجنسين الذكور والإناث في التوظيف وكذا في التشريعات الخاصة بالعمل، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمى لكلا الجنسين مما ينعكس على اتجاهاتهم نحو المؤسسات التى يعملون بها ويبرز هذا في عناصر الأداء الوظيفي حيث يؤكد درة عناصر الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية :

* **كفايات الموظف** :وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

***متطلبات العمل (الوظيفة)** وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

* **بيئة التنظيم** :وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال. **(درة،1982، ص 43)**. وفي حدود علم الطالبان لم يتوفر لدينا في الادب النظري دراسات سابقة اتفقت او اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

6- مناقشة نتائج الفرضية السادسة التذكير بالفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML تعزى لمتغير الاقدمية. وبما أنه توجد فروق بين افراد العين في الأداء الوظيفي لجأنا إلى تحديد اتجاه الفروق بواسطة المقارنات البعدية مستخدمين اختبار (تحليل المقارنات البعدية) وباستعراض نتائج يتبين من خلال المعالجة الإحصائية أن كل الفروق دالة احصائيا في المقرنات المتعددة البعدية لكل الفئات عند 0.01 كما نلاحظ ان كل الفروق المسجلة كانت لصالح فئة (5-7) سنوات اقدمية. مما يدل على أن هذه الفئة العمرية أكثر إيجابية تجاه الأداء الوظيفي للمؤسسة وأكثر اداء وان هذه الفئة تملك محددات الأداء الوظيفي: وفيما يلي سوف يتم عرض رأيين بهذا الصدد:

* **الرأي الأول:** يقوم هذا الرأي على وجهة نظر مفادها أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي:

* **الدافعية: وهذا** المحدد يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

* **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

* **قدرة الفرد على أداء العمل** :أي يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحددله. إذن فمحصلة تفاعل الدافع الفردي من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور بالرضى عن العمل أو الاستياء العام منه، وهذا حسب مقياس دافعية الفرد للعمل من حيث القوة والضعف، أو حسب مدى توفر الشروط الفيزيقية المعنوية الملائمة داخل بيئة العمل . إضافة إلى القدرات الواجب توفرها في الفرد أثناء العمل مما يسهل عليه قياس مستوى الأداء.

* **الراي الثاني:** فيما يرى البعض الآخر أن سلوك الأداء الوظيفي تحدده ثلاث عناصر أساسية وهي:

* **الجهد المبذول:** يعكس هذا المحدد درجة حماس الفرد لأداء العمل، بمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

* **قدرات الفرد:** وهي تعكس ما لدى الفرد من خبرات ومهارات وخصائص شخصية تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

* **إدراك الدور:** ويتضمن هذا المحدد تصورات وانطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في المنظمة. **(محمد، 2007، ص 107)**. كما لم يتوفر لدى الطالبان في حدود علمهم دراسات سابقة اختلفت او اتفقت مع النتائج الحالية.

7- مناقشة نتائج الفرضية السابعة: التذكير بالفرضية توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدي عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة DML.ولقد دلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة حيث بلغ معامل الارتباط. (0.45). وبالتالي تحققت الفرضية. القائلة بوجود علاقة ارتباطية. ويفسر الطالبان هذه النتيجة لعوامل الرضـا الوظيفي: يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضـا الوظيفي حسـب مصـدرها الى:

*عوامل تنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بعمل المنظمة وتشمل:

الحوافز: وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضـــا والاشـــباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الاعمال المكلفين بها وتشـــمل (الاجر، المكافآت التشجيعية، الترقية).

* نمط الاشـــراف: معظم الدراســـات التي اجريت في هذا المجال اكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الاشراف ورضا العاملين، وان معاملة المشرف المباشر اليومية لهم لها تأثير كبير على رضـــاهم، حيث يرى (Fillippo) ان عدم وجود الاشـــراف الجيد يؤدي الى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

* قيم واهداف المنظمة: كلما شـــعر العامل بانه يعمل من اجل اهداف ذات قيمة او نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن انكاره على الرضـا الوظيفي لأنه يعمل من اجل شـئ يستحق الجهد.

* ظروف العمل المادية: اثبتت تجارب (التون مايو وهاوثورن) بان للمحيط المادي تأثير على سلوك العامل، وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل.

* التدوير الوظيفي: يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار او بشكل منتظم من وظيفي لأخرى، ويستخدم لغرض التدريب في أكثر الاحيان، كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله، لانها تؤدي الى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم، مما يؤدي الى زيادة رضاهم الوظيفي، كما يرجع الى نتائج الرضا الوظيفي:

* **أداء العمل:** الموظفون السعداء سيكونون أكثر إنتاجية وسيؤدون عملهم بشكل أفضل، وتميل المنظمات التي لديها موظفين راضين عن عملهم إلى أن تكون أكثر فعالية.

* **سلوك المواطنة التنظيمية:** وهذا السلوك يتضمن التحدث بإيجابية عن العمل، مساعدة الآخرين، وتخطي التوقعات الطبيعية.

* **رضا الزبائن:** حتى تحصل المنظمات الخدمية على زبائن راضين ولديهم ولاء للمنظمة، لا بد لها أن يكون موظفيها راضين عن عملهم أولاً.

* **رضا الحياة:** يرتبط الرضا عن الحياة بشكل عام بالرضا الوظيفي، فالموظف السعيد سيكون سيعداً في حياته لأن وظيفته تلبي طموحاته واحتياجاته. **(Robbins & Judge, 2016, P.124)** وبتالي الرضا يؤدي الى محددات الأداء الوظيفي: هناك بعض الاختلاف في وضع المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي وفيما يلي سوف يتم عرض رأيين بهذا الصدد:

* **الرأي الأول:** يقوم هذا الرأي على وجهة نظر مفادها أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي:

* **الدافعية: وهذا** المحدد يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

* **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع

حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

* **قدرة الفرد على أداء العمل** :أي يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحددله. إذن فمحصلة تفاعل الدافع الفردي من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور بالرضى عن العمل أو الاستياء العام منه، وهذا حسب مقياس دافعية الفرد للعمل من حيث القوة والضعف، أو حسب مدى توفر الشروط الفيزيقية المعنوية الملائمة داخل بيئة العمل . إضافة إلى القدرات الواجب توفرها في الفرد أثناء العمل مما يسهل عليه قياس مستوى الأداء.

* **الراي الثاني:** فيما يرى البعض الآخر أن سلوك الأداء الوظيفي تحدده ثلاث عناصر أساسية وهي:

* **الجهد المبذول:** يعكس هذا المحدد درجة حماس الفرد لأداء العمل، بمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

* **قدرات الفرد:** وهي تعكس ما لدى الفرد من خبرات ومهارات وخصائص شخصية تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

* **إدراك الدور:** ويتضمن هذا المحدد تصورات وانطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في المنظمة. **(محمد، 2007، ص 107)**. ولقد اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة الشهري بن علي (2002)هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتش الجمارك بمنطقة الرياض.

استنتاج عام:

كان الهدف من اجراء هذه الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل والصيانة سوناطراك DML هو الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وكذا الكشف عن الفروق ما بين افراد العين في متغيرات الدارسة وكذا الكشف عن العلاقة ما بينهما وبعد اخضاع نتائج أدوات الدراسة على المعالجة الإحصائية اسفرت النتائج على التالي:

- مستوى الرضا الوظيفي لدى افراد العينة منخفض
- مستوى الأداء الوظيفي لدى افراد العينة مرتفع
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الاقدمية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الاقدمية
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة.

مراجع الفصل:

العتيبي آدم غازي (1995) *علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي :دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت*"، مجلة الإدارة العامة، الكويت العدد:76.

* الشوابكة، خالد (2008). *العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي*، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية .رسالة ماجستير غير منشورة، الدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن.

* درة، عبد الباري (1982). *العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة* .عمان :دار الفرقان للنشر والتوزيع.

* محمد بهجت رجاء الله كشك (2007) *المنظمات وأسس إدارتها* ، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية.

* Robbins, S. & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior*. (17th ed.). Pearson.

الخاتمة

خاتمة:

كانت دراستنا بعنوان **الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصيانة والنقل DML** من خلالها حاولنا الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ، ومحاولة معرفة الفروق بين هذين المتغيرين تبعا لمتغير الاقدمية، فهناك دراسات اتفقت مع هذه النتيجة و هناك من اختلفت عنها، فمن خلال الاطلاع على الجانب النظري و الذي كان الركيزة والقاعدة الأساسية، ففي الفصل الخاص بالرضا الوظيفي استنتجنا ان الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس ي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والافكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل او المنظمة او الراتب او الاشراف او التدريب وغيرها، وكثير من المنظمات تستخدم استطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسها نحو الامور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساته.

وفي الفصل الخاص بالأداء الوظيفي استنتجنا أن :الاداء في الوقت الحاضر من الموضوعات الهامة حيث يتم بفاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفيا حيث يتطلب من هذه المنظمات التركيز على العنصر البشري من اجل تحقيق أهدافها، ونجد أن الأداء المبني قائم على مستوى أداء الافراد المؤسسيين للمنظمة، ويرتبط نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بتوفر افراد ذو كفاءة قادرين على إنجاز اعمالهم بدرجة كبيرة من الجودة، وتعتبر كمية، ونوعية الإنتاج والخدمات المقدمة هي من المؤشرات الهامة التي ترفع مستوى الأداء في المؤسسات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم العمل على وضع جملة من التوصيات المقترحات تدعو بمجملها إلى:

* دراسة أسباب عدم الرضا الوظيفي والعمل على تعزيز قيمة الحوافز المعنوية في أذهان الموظفين من خلال الدورات التدريبية والتشجيع والاعتراف من قبل المديرين.

* زيادة درجة الاستقلالية في العمل دون تدخلات من الإدارة، والتقليل من المركزية المعيقة للعمل.

استكمالا لموضوع البحث الحالي نقترح إجراء الدراسات والبحوث الاتية:

* دراسة مماثلة للبحث الحالي على عينات أخرى منها سونلغاز، مؤسسات التنقيب حفر الابار، والموظفين الصحة.

* اجراء دراسات تتناول متغيرات أخرى لمعرفة علاقتها بالأداء الوظيفي، مثل :المرونة النفسية، التوافق النفسي، ...

* اجراء المزيد من الأبحاث للتعرف على أساليب واستراتيجيات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

الملاحق

ملحق رقم 1

مقياس الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

اخي الموظف.

بين يديك مجموعة من الفقرات التي يمكن ان تنطبق عليك وبشكل متفاوت او قد لا تنطبق عليك يرجى منك قراءة العبارات التالية بدقة وتمعن والاجابة عليهم بكل موضوعية بوضع إشارة / عند واحدة من البدائل الثالثة الموجودة امام كل فقرة والذي تعبر عن رأيك. مع العلم لا توجد إجابة صحيحة او خاطئة.

لكم مني كل الشكر والتقدير.

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة في المربع المخصص لذلك:

1. **الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐.**
2. **الرتبة الوظيفية (رجاء ذكرها).**
3. **عدد سنوات الخبرة بعد الحصول على المؤهل الوظيفي (رجاء ذكرها).**
4. **الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ عازب ☐.**

الرضا الوظيفي						
رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أنا راض عن الوظيفة الحالية التي أعمل بها.					
2	الرتبة الوظيفية التي وضعت فيها مناسبة لمؤهلاتي وقدراتي.					
3	أرغب في تغيير المنظمة التي أعمل فيها إذا وجدت مكانا آخر.					
4	الراتب الذي احصل عليه في وظيفتي مناسب.					
5	أحصل على مكافآت مالية أخرى غير الراتب.					
6	مكافآت نهاية الخدمة مجزية في هذه المنظمة.					
7	الوضع المالي عموما في هذه المنظمة متناسب مع مؤهلاتي.					
8	مناخ العمل في هذه المنظمة مناسب بشكل عام.					
9	العلاقة مع الزملاء في المصلحة ممتازة.					
10	تتدخل إدارة المنظمة في عملي بشكل غير مرض					
11	علاقتي مع إدارة المنظمة مرضية.					
12	يوجد تأمين صحي جيد لي ولأسرتي.					
13	تقوم المنظمة بتقييم أدائي بصورة موضوعية					

الأداء الوظيفي						
1	نحافظ على الالتزام بالدوام الرسمي وبدون تأخير	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
2	ننجز حجم العمل المطلوب كاملاً.					
3	لدينا القدرة والرغبة في التعاون مع زملاء العمل.					
4	يوجد تحسين فاعلية الأداء بشكل عام.					
5	يتوافر حصيلة معلوماتية كافية في العمل					
6	لدينا سرعة في اكتشاف الأخطاء في العمل					
7	يعتمد العاملين في على النفس والبعد عن الروتين في كل ما يكلفون به					
8	نتقيد بقواعد وإجراءات العمل في المنظمة					
9	ننجز العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
10	لدينا مشاركة واهتمام بطرح أفكار جديدة					
11	لدينا تطوير في الأداء					
12	يعمل العاملين على رفع كفاءة الأداء الوظيفية لديهم					
13	لدينا سرعة في انجاز العمل					
14	لدينا مهارات اتصال وتعاون مع الزملاء الآخرين في العمل					
15	نقوم ببذل الجهد لإنجاز العمل اليومي.					

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1- استبيان الرضا الوظيفي

- **الصدق بطريقة المقارنة الطرفية**

Test-t

Statistiques de groupe

	kiam	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الرضا	dnia	6	32,8333	2,31661	,94575
	3lia	6	57,6667	4,27395	1,74483

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
الرضا	Hypothèse de variances égales	2,904	,119	-12,513	10	,000	-24,83333	1,98466	-29,25544	-20,41123
	Hypothèse de variances inégales			-12,513	7,705	,000	-24,83333	1,98466	-29,44071	-20,22596

- **الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لاستبيان الرضا الوظيفي**

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	14

2- استبيان الأداء الوظيفي

الصدق بطريقة المقارنة الطرفية

Test-t

Statistiques de groupe

	kiam	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
adaa	dnia	6	42,0000	2,00000	,81650
	3lia	6	54,0000	3,40588	1,39044

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
adaa	Hypothèse de variances égales	,465	,511	-7,442	10	,000	-12,00000	1,61245	-15,59277	-8,40723
	Hypothèse de variances inégales			-7,442	8,082	,000	-12,00000	1,61245	-15,71178	-8,28822

- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ الأداء الوظيفي

Fiabilité
Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,602	15

مستوى الرضا الوظيفي

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Arida alwdifi	32	37,7188	7,89542	1,39573

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 39					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Arida alwdifi	-11,665	31	,000	-1,28125	-19,1279	-13,4346

- مستوى الأداء الوظيفي

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Aladaa alwadifi	32	49,0938	4,90792	,86761

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 45					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Aladaa alwadifi	8,176	31	,000	4,09385	5,3243	8,8632

- الفروق في الرضا الوظيفي حسب الجنس

Test-t

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Alrida alwdifi	Male	18	38,0556	7,91478	1,86553
	Female	14	37,2857	8,14700	2,17738

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
Alrida alwdifi	Hypothèse de variances égales	,108	,744	,269	30	,789	,76984	2,85657	-5,06406	6,60374
	Hypothèse de variances inégales			,268	27,683	,790	,76984	2,86726	-5,10650	6,64619

الفروق في الرضا الوظيفي حسب الأقدمية

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

Alrida alwdifi

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	46,765	2	23,383	,360	,701
Intra-groupes	1885,704	29	65,024		
Total	1932,469	31			

- الفروق في الأداء الوظيفي حسب الجنس

Test-t

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Aladaa alwadifi	Male	18	50,3333	4,88696	1,15187
	Female	14	47,5000	4,62019	1,23480

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
Aladaa alwadifi	Hypothèse de variances égales	,034	,855	1,666	30	,106	2,83333	1,70092	-,64040	6,30707
	Hypothèse de variances inégales			1,678	28,795	,104	2,83333	1,68865	-,62140	6,28807

- الفروق في الأداء الوظيفي حسب الاقدمية

A 1 facteur

Descriptives

Aladaa alwdifi

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1-4 ans	8	49,2500	3,77018	1,33296	46,0980	52,4020	41,00	54,00
5-7 ans	14	51,5000	4,78379	1,27852	48,7379	54,2621	44,00	60,00
8-10 ans	10	45,6000	4,03320	1,27541	42,7148	48,4852	40,00	53,00
Total	32	49,0938	4,90792	,86761	47,3243	50,8632	40,00	60,00

ANOVA à 1 facteur

Aladaa alwdifi

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	203,319	2	101,659	5,425	,010
Intra-groupes	543,400	29	18,738		
Total	746,719	31			

- معرفة الفرق في الاداء لصالح الفئة

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Variable dépendante: Alwalaa

Scheffe

(I) Exp	(J) Exp	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1-4 ans	5-7 ans	-2,25000	1,91851	,511	-7,1993	2,6993
	8-10 ans	3,65000	2,05330	,223	-1,6471	8,9471
5-7 ans	1-4 ans	2,25000	1,91851	,511	-2,6993	7,1993
	8-10 ans	5,90000*	1,79227	,010	1,2763	10,5237
8-10 ans	1-4 ans	-3,65000	2,05330	,223	-8,9471	1,6471
	5-7 ans	-5,90000*	1,79227	,010	-10,5237	-1,2763

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
Alrida alwdifi	37,7188	7,89542	32
Aladaa alwdifi	49,0938	4,90792	32

Corrélations

		Solok.Ibda3i	Alwalaa
Alrida alwdifi	Corrélation de Pearson	1	,450**
	Sig. (bilatérale)		,010
	N	32	32
Aladaa alwdifi	Corrélation de Pearson	,450**	1
	Sig. (bilatérale)	,010	
	N	32	32

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