جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع: أهمية الرضا الوظيفي في تحسين أداء الإدارة العمومية في الجزائر (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية).

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- طيبي هشام
- فرق عبد الرؤوف

تحت إشراف الأستاذ:

- د. حمزة بن عروس

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حكيم بوجطو	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
حمزة بن عروس	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
يحي مسعودي	أستاذ مساعد قسم أ	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: **2025-2026**

إهداء:

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولولاه لما كنا من الموفقين، أتقدم بإهداء هذا العمل إلى من قال فيهما الرحمان (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا).

إلى نعمتي في الوجود وهبة الخالق المعبود لي أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى الذي أرى فيه وجودي وتعشق عيناي رؤيته إلى النور الذي دعمني وعلمني أبجديات الحياة، وزرع في قلبي حب التعلم والصبر والإرادة إلى من أحرق سنين عمره من أجل أن يضيء دربي ويراني في الدرجات العلا إلى أبي العزيز أدامه الله ذخرا لنا.

إلى جدي وجدتي الغالية والى زينة الحياة الدنيا إلى من فتحت عيناي على روعة حبهم إل أخواتي عبد العزيز و معمر و حمزة.

إلى من تشرق بها أيامي، وتكتمل بوجودها تفاصيلي شريكة العمر ورفيقة الدرب... خطيبتي الغالية.

إلى من مشيت معهم درب الطموح إلى من رضيت نفسي أن يكونوا أصدقائي.

إلى كل طالب علم ...إلى أولئك الذين سلكوا طريق البحث والمعرفة، وتحملوا مشقة السهر وعناء الفكر حباً في الحقيقة وسعياً لرفعة الأوطان، إلى كل من يرى في العلم رسالة وفي المعرفة غاية، أهديك هذا العمل المتواضع ليكون لبنة صغيرة في صرح المعرفة الممتد، وشعلة أمل تضيء دروب الساعين نحو التميز والتفوق.

عبد الرؤوف

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل.

إلى والدي العزيز، إلى الرجل الذي كان مثالاً للصبر والكفاح والعطاء، إلى من بذل من وقته وجهده وراحته من أجل أن يراني ناجحاً إلى من علمني معنى المسؤولية والاجتهاد والاعتماد على النفس، إلى أبي الغالي، أتقدم إليك بأصدق عبارات الشكر والامتنان والعرفان، وأسأل الله أن يحفظك ويديم عليك الصحة والعافية، ويجزيك عني خير الجزاء.

إلى والدتي الحبيبة، إلى نبع الحنان ومصدر الرحمة والعطاء، إلى من كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة، وإلى من سهرت الليالي وتعبت من أجل راحتي وسعادتي، إلى أمي الغالية، مهما كتبت من كلمات فلن أوفيك حقك، فأنتِ سر قوتي وسبب استمراري بعد الله تعالى. أسأل الله أن يحفظك ويبارك في عمرك ويجعلك دائماً تاجاً فوق رأسي.

إلى أخويَّ الكبيرين لخضر ومفتاح، اللذين كانا خير سند وعون، وقدما لي النصح والتشجيع والدعم في مختلف مراحل حياتي، فلهما مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، وإلى أبناء إخوتي وأخواتي، الذين أكن لهم كل المحبة والمودة، وأتمنى لهم حياة مليئة بالنجاح والسعادة

كما أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم يسعى بجد واجتهاد نحو النجاح والتميز.

هشام

شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة

مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى و من العمل ما

ترضى وسلام على حبيبه وخليله الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام

كما نشكر والدينا الكريمين على كل ما بذلاه لأجل تربيتنا وتعليمنا إلى هذا المستوى وإتمام هذه المذكرة

كما نتقدم بجميل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف " بن عروس حمزة " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و تشجيعاته العلمية القيمة رغم

انشغالاته ووقته الثمين والذي تحملنا طيلة هذه الفترة فنسأل من الله الكريم رب العرش العظيم أن يوصله إلى أسمى وأرقى المعالي وان

يمنحه دوام الصحة والعافية وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا خلال انجاز هذا العمل.

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات: .....

قائمة الأشكال:.....

الملخص:.....

المقدمة:.....أ-ح

الفصل الاول:أساسيات الرضا الوظيفي 1

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للرضا الوظيفي..... 2

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي:..... 2

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي..... 5

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي..... 8

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.....10

المطلب الأول: نظرية ماسلو.....10

المطلب الثاني: نظرية العاملين ونظرية التوقع.....14

المطلب الثالث: نظرية العدالة ونظرية الإنجاز.....19

المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي ومؤشرات قياسه.....22

المطلب الأول: المحددات الشخصية.....22

المطلب الثاني: المحددات التنظيمية والاجتماعية.....24

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي.....29

الفصل الثاني:الاطار النظري لاداء الادارة العمومية.....**34**

المبحث الأول: الإطار النظري للمرفق العام:.....35

المطلب الأول:ماهية المرفق العام.....35
المطلب الثاني: أركان وأنواع المرفق العام:.....38
المطلب الثالث:المبادئ العامة التي تحكم المرفق العام.....42
المبحث الثاني: طبيعة الخدمات العمومية 47
المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية.....47
المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه تقديم الخدمة العمومية 58
المطلب الثالث: متطلبات تحسين الخدمة العمومية.....61
المبحث الثالث: ماهية الأداء العمومي.....65
المطلب الأول: ماهية الأداء العمومي.....65
المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء والعوامل المؤثرة علىه:.....74
المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء العمومي 81
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية.....**88**
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي ومهامها.....89
المطلب الأول: التعريف بجامعة المدية.....89
المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 91
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية 94
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.....98
المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة.....98
المطلب الثاني: أدواة الدراسة.....99
المطلب الثالث:الاساليب الاحصائية المتخدمة.....100

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة 101

المطلب الأول: عرض نتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية..... 101

المطلب الثاني:ثبات اداة الدراسة 106

المطلب الثالث:التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان..... 107

المطلب الرابع: الاختبارات البعدية لمعالجة أداة الدراسة 118

الخاتمة **143**

قائمة المراجع **135**

قائمة الجداول:

الجدول رقم 1:التصنيف الاقتصادي للخدمة العمومية 55

الجدول رقم 2:العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية..... 74

الجدول رقم 3:الهياكل الموفرة في الكلية 92

الجدول رقم 4:الاستبيان المسترد والملغى 99

الجدول رقم 5:مستويات سلم ليكرت 99

الجدول رقم 6:توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي 101

الجدول رقم 7:توزيع افراد العينة حسب متغير السن 102

الجدول رقم 8:توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 103

الجدول رقم 9:توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة(الأقدمية) 104

الجدول رقم 10:توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي 105

الجدول رقم 11:معامل ألفا كرونباخ..... 107

الجدول رقم 12:نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي 108

الجدول رقم 13:نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين 112

الجدول رقم 14:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الأجر 118

الجدول رقم 15:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الانضباط..... 119

الجدول رقم 16:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور العلاقات 120

الجدول رقم 17:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الظروف..... 120

الجدول رقم 18:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الجودة..... 121

الجدول رقم 19:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الإنتاجية 121

الجدول رقم 20:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الالتزام 122

الجدول رقم 21:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور التعاون..... 122

الجدول رقم 22:نتائج الصدق البنائي للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) 123

الجدول رقم 23:نتائج الصدق البنائي للمتغير التابع (الأداء)..... 123

الجدول رقم 24:اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 124
الجدول رقم 25:مصفوفة ارتباط أبعاد المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) بالمتغير الإجمالي..... 126
الجدول رقم 26:مصفوفة ارتباط أبعاد المتغير التابع (الأداء) بالمتغير الإجمالي 126
الجدول رقم 27:تقييم القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار (Model Summary):..... 127
الجدول رقم 28:اختبار معنوية وصلاحية النموذج بالكامل (ANOVA):..... 128
الجدول رقم 29:تحديد حجم الأثر للأبعاد الفردية وصياغة المعادلة (Coefficients):..... 129

قائمة الأشكال:

الشكل رقم 1:أنواع الرضا الوظيفي..... 8
الشكل رقم 2:هرم ما سلو للحاجات..... 11
الشكل رقم 3:الهيكل التنظيمي للكلية 95
الشكل رقم 4:نموذج الدراسة 98
الشكل رقم 5:توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي..... 102
الشكل رقم 6:توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 103
الشكل رقم 7:توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 104
الشكل رقم 8:توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة(الأقدمية)..... 105
الشكل رقم 9:توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي..... 106

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء الإدارة العمومية، من خلال دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة جامعة يحي فارس بالمدية .وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول مدى تأثير الرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين داخل الإدارة العمومية، باعتبار أن المورد البشري يمثل العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وقد تناول الجانب النظري مفاهيم الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، إضافة إلى أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، بينما خصص الجانب التطبيقي لدراسة واقع الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة وتحليل انعكاسه على أداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث تبين أن توفير ظروف عمل ملائمة، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، والاهتمام بالتحفيز والتقدير المهني، كلها عوامل تساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين فعالية الإدارة العمومية. كما أظهرت النتائج أن الموظف الراضي يكون أكثر التزامًا واستقرارًا وقدرة على أداء مهامه بكفاءة،وفي ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العمومية بتحسين بيئة العمل، وتعزيز نظام الحوافز، وترسيخ العدالة التنظيمية، مع توفير فرص التكوين والتطوير المهني للعاملين، لما لذلك من أثر مباشر على رفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

Abstract:

This study examines the importance of job satisfaction in improving public administration performance. It aims to identify the relationship between employees' job satisfaction and their level of performance within public institutions. The study was conducted at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at Yahia Fares University of Medea.

The descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. The collected data were analyzed using SPSS. The theoretical part focused on the concepts of job satisfaction and job performance, in addition to the main theories explaining job satisfaction and the factors affecting it.

The results revealed a positive relationship between job satisfaction and employee performance. The study showed that suitable working conditions, good human relations, professional stability, and motivation contribute significantly to improving employees' efficiency and effectiveness. It also confirmed that employees who feel appreciated and satisfied are more committed and productive in their work.

Based on these findings, the study recommended improving working conditions, strengthening incentives, supporting professional development, and enhancing organizational justice in order to raise employees' satisfaction and improve the overall performance of public administration.

المقدمة

المقدمة:

تعد الإدارة العمومية في أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها تنظيم الدولة وتسيير شؤون المجتمع، فهي الأداة التنفيذية التي تُجسّد من خلالها السياسات العمومية وتلبى بها حاجات المواطنين، وقد نشأت هذه الإدارة في سياق تاريخي خاص تأثر بمرحلة الاستعمار الفرنسي حيث ورثت الجزائر بعد الاستقلال سنة 1962 جهازا إداريا تقليديا يعتمد على المركزية الشديدة قبل أن تبدأ تدريجيا في إعادة بنائه بما يتماشى مع خصوصيات الدولة الوطنية ومتطلبات التنمية.

وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة، خاصة مع بروز مفاهيم الحكومة الجيدة والإدارة الحديثة اتجهت جل الدول إلى تبني مجموعة من الإصلاحات الهادفة إلى تحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها وقد شملت هذه الإصلاحات مجالات متعددة كعصرنة الهياكل الإدارية وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، إضافة إلى إدماج تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العمومية كما أصبح العنصر البشري يحتل مكانة محورية في هذه الإصلاحات باعتباره المحرك الأساسي لأي تغيير حقيقي داخل المنظمات.

ورغم الجهود المبذولة لا تزال الإدارة العمومية تواجه تحديات متعددة تتعلق أساسا بكفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة ومستوى رضا المواطنين وهنا تبرز أهمية العناية بالموارد البشرية داخل هذه الإدارات خاصة من خلال تحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لما لذلك من أثر مباشر على أدائهم وسلوكهم المهني.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن فهم تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين والإدارة العمومية لا يكتمل دون التطرق إلى البعد الإنساني داخلها، حيث لم يعد نجاح المؤسسات العمومية مرتبطا فقط بالقوانين والتنظيمات، بل أصبح يرتكز على قدرة الأفراد العاملين فيها على التفاعل الإيجابي مع وظائفهم والشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه مهامهم وهو ما يجعل من موضوع الرضا الوظيفي مدخلا أساسيا لفهم وتحسين أداء الإدارة العمومية.

❖ **الإشكالية الرئيسية:** يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين داخل المنظمات، إذ ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم ودرجة التزامهم وتحفيزهم لإنجاز مهامهم بكفاءة وفي ظل سعي المؤسسات العمومية إلى تحسين جودة خدماتها ورفع مستوى أدائها، أصبح الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ضرورة إدارية تسهم في تعزيز فعالية المورد البشري وتحقيق أهداف المؤسسة مما يدفع لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على مستوى الأداء لدى موظفي المؤسسات العمومية؟

وسنحاول ممن خلال هذا البحث الوصول على النتائج المراد الحصول عليها من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما أهم عناصره؟
- فيما يتمثل الأداء في المؤسسات العمومية؟
- هل يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل المهمة في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية عامة وفي جامعة المدية خاصة؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

- يتمثل الرضا الوظيفي في شعور إيجابي لدى الفرد تجاه عمله وتوافقه مع ظروف العمل وإشباع حاجاته المهنية.
- يتمثل الأداء في المؤسسات العمومية في قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها وتقديم خدمة عمومية فعالة، ويتأثر ذلك بجملة من العوامل التنظيمية والبشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تثبت أهمية الشعور بالرضا في رفع وخفض معدلات الأداء

❖ **أهمية الدراسة:**

الرضا الوظيفي أحد الجوانب المهمة التي لها علاقة بأداء الإدارة العمومية لارتباطه بشكل مباشر براحة الموظف واستقراره في عمله وتحديد العوامل التي تساهم في رضا الموظف، من هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى فهم هذا الارتباط وإبراز أهميته.

- إبراز الدوري الحيوي للرضا الوظيفي في تحسين أداء الإدارة العمومية.
- تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بشكل يساعد على فهم سلوك العاملين.

داخل بيئة عمله.

- دعم التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بالتركيز على التقدير وتلبية رغبات الموظفين.
- الوصول لنتائج وتوصيات عملية تساهم في توفير بيئة عمل مريحة وبالتالي أداء فعال.

❖ **أهداف الدراسة:**

- لسعي إلى بناء فهم واضح لمفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده داخل بيئة العمل الجامعية.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- اختبار مدى تأثير الرضا الوظيفي على تحسين الأداء باستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS).
- تحديد أهم العوامل التي تؤثر في رضا العاملين داخل الجامعة.
- الخروج بنتائج واقعية تعكس وضعية العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات المبنية على نتائج الدراسة للمساهمة في تحسين الأداء من خلال تعزيز الرضا الوظيفي.

❖ **مبررات اختيار الموضوع:**

جاء اختيارنا لموضوع الرضا الوظيفي الأداء لعدة اعتبارات واقعية وعلمية نذكر منها:

- وجود تحديات في أداء المؤسسات العمومية في الجزائر والحاجة الماسة لتحسينه.
- أهمية الرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء العاملين في المؤسسات العمومية.
- الرغبة المتزايدة في فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء عموما.
- إبراز دور وأهمية الموارد البشرية في فعالية وكفاءة الأداء المؤسسات العمومية.
- اختيار جامعة يحي فارس وكلية الاقتصاد لاختلاف الموارد البشرية فيها وربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي في الواقع.
- التطابق الكبير للموضوع مع إدارة الأعمال وسهولة الدراسة والتحليل ميدانيا.

❖ **المنهج المتبع وأدوات الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لفهم واقع الرضا الوظيفي ومستوى الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال وصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين متغيراتها بطريقة مبسطة وقريبة للواقع وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وُجه إلى عينة من العاملين بجامعة المدية بهدف التعرف على آرائهم حول مستوى الرضا الوظيفي والأداء كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات

❖ **الدراسات السابقة:**

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي والأداء وسعى الباحثين في فهم وتوضيح العلاقة بينهما وإبراز أهمية الرضا في تعزيز الأداء من زوايا مختلفة، نظرا للتأثير المباشر للرضا الوظيفي على الأداء وتنوعت الدراسات منها ما ركزت على تحليل محددات الرضا الوظيفي ومنها ما اهتمت بقياس الأثر المباشر وغير المباشر على الأداء وعليه سنعرض مجموعة من الدراسات المهمة في هذا الموضوع.

- دراسة (بن عبيلة أمين وصامت شامي أيوب،2017) وتناولت الدراسة موضوع " أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي" هدفت إلى معرفة العلاقة بينهما داخل مؤسسة اقتصادية واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير واضحة للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، حيث تبين أن تحسن مستوى الرضا لدى العاملين يؤدي إلى رفع كفاءة أدائهم، كما أبرزت النتائج أن عوامل مثل الأجر، وظروف العمل، والراحة النفسية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق هذا الرضا الذي بدوره يدفع الموظفين لأداء أفضل.
- دراسة (شهيرة بدوي،2020) تطرقت الدراسة إلى موضوع "أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي" من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما داخل شركات القطاع الصناعي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة من الموظفين وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، تبين منها أن ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء داخل المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي سواء كان داخليًا أو خارجيًا فإنه يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء.
- دراسة (أمال عبد القادر بأصفار، 2018) هدفت الدراسة إلى تبيان "أثر الرضا الوظيفي على جودة العمال في مصانع النسيج"، وأخذت عينة من ثلاث مصانع للملابس الجاهزة بمدينة جدة واتبع البحث المنهج الوصفي وباستطلاع رأي عن طريق أداة البحث الاستبيان ومن خلال البحث تبين أن نسبة علاقة الرضا الوظيفي بجودة أداء العمال تراوحت بين 66% إلى 100% وهي نسبة عالية تؤكد العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الأداء، وأوصت الباحثة على توفير مؤشرات عادلة لقياس الأداء والأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين بالاستعانة ببرامج تكوين للكوادر وإعداد منظومة حوافز عادلة ومتنوعة.

- دراسة (قمو سهيلة، 2016) تناولت الدراسة "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقرت"، وعن طريق تحليل بيانات استبانة لعينة مكونة من 168 موظف توصلت إلى أن الرضا الوظيفي في المؤسسات الخاصة أكبر من المؤسسات العمومية ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمان في العمل الراتب الترقية، الظروف الملائمة في العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الخاصة، بينما يقل هذا الأثر في المؤسسة العمومية.
- دراسة (عبد الرحمان عزيزو، 2015) سلطت الضوء على موضوع " الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين" واعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخذ الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم التطرق لمعظم ابعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر والترقية، العلاقات مع الزملاء والإشراف)، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي بين المؤسسات الخاصة والعمومية، وأن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية تعكس الطبيعة المركبة لهذا المفهوم.
- دراسة (أسامة باحمد، 2023) جاءت الدراسة بعنوان " أثر الرضا الوظيفي في تنمية أداء الموظف الجزائري" عن طريق دراسة ميدانية في بلدية البرواقية بولاية المدية سعى الباحث من خلالها إلى إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين داخل المؤسسة العمومية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي البلدية ليتم تحليل آرائهم، توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يعد عاملا أساسيا في رفع مستوى أداء الموظفين، وتبين أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورا مهما في زيادة دافعية العمال، كما أن العلاقات التنظيمية الجيدة وطبيعة الإشراف القائم على العدالة والاهتمام بالموظفين تسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا

الوظيفي وفي المقابل، فإن غياب هذه العوامل يؤدي إلى انخفاض الأداء وظهور مشاعر عدم الرضا داخل بيئة العمل.

❖ من خلال الدراسات السابقة يتضح أن أغلب الباحثين أكدوا وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء سواء داخل المؤسسات الاقتصادية أو التنظيمات العمومية والخاصة، كما ركزت معظم الدراسات على تأثير عوامل مثل الأجور، الحوافز، ظروف العمل، والعلاقات التنظيمية في تحقيق الرضا وتحسين الأداء. ورغم أهمية هذه الدراسات وتنوع بيئاتها التطبيقية، إلا أنها اختلفت عن دراستنا الحالية من عدة جوانب وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها تتمثل الفجوة البحثية في أن أغلب الدراسات السابقة في الجزائر تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء داخل المؤسسات الاقتصادية أو الصناعية أو بعض الإدارات العمومية بصورة عامة بينما تسعى دراستنا إلى إبراز أهمية الرضا الوظيفي في تحسين أداء الإدارة العمومية داخل جامعة يحيى فارس بالمدية باعتبارها مؤسسة تعليمية وإدارية في آن واحد.

❖ **حدود الدراسة:**

- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من السداسي الثاني من الموسم الجامعي2025-2026 وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات.
- الحدود المكانية: كلية الاقتصاد بجامعة المدية.

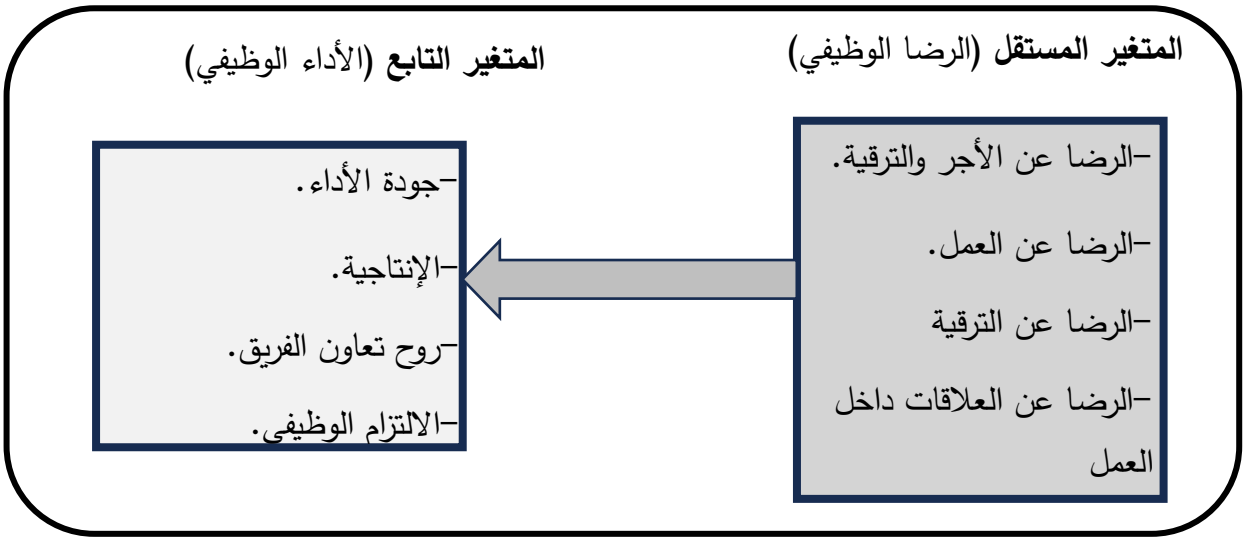
الحدود البشرية: الموظفين، الأساتذة، الإداريين.

❖ **النموذج المقترح للدراسة:**

من المؤكد أن لكل بحث علمي متغيرات، يحتوي بحثنا هذا على متغيرين رئيسين هما:

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي وهو السبب المفسر للظاهرة المدروسة ويمثل هنا (الرضا عن العمل، الرضا عن الاجر والترقية، عن العلاقات مع الزملاء والرئيس، محتوى العمل، ظروف العمل)

المتغير التابع: والمتمثل في الأداء الوظيفي وهو النتيجة التي ننتظرها خلال البحث من المتغير الأول بأبعاده (جودة العمل، الإنتاجية، الانضباط، سرعة انجاز المهام



❖ **هيكل الدراسة:** من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية، كل فصل يتكون من عدة مباحث في كل مبحث عدد من المطالب، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الرضا الوظيفي والذي تناول مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرضا الوظيفي بالإضافة إلى عرض أهم النظريات المفسرة له، أما في الفصل الثاني تناولنا مختلف الجوانب المهمة للأداء والإدارة العمومية بالإضافة إلى الربط بين مفهوم الرضا الوظيفي والأداء وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

أما الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي، تم فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها عن طريق أداة الدراسة وذلك من أجل اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومفيدة.

❖ **صعوبات الدراسة:** معظم الدراسات الميدانية لا تخلو من الصعوبات التي قد تعيق سير الدراسة، وقد واجهت دراستنا بدورها مجموعة من المعيقات كصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية في المؤسسة بالإضافة إلى انعدام ثقافة الموظفين في المساهمة في البحوث العلمية.

الفصل الأول:

أساسيات الرضا الوظيفي

مقدمة الفصل:

يمثل العنصر البشري في الفكر الإداري المعاصر المحور الذي تدور حوله كافة العمليات التنظيمية داخل المؤسسة فهو يمنح المؤسسة النجاح والاستمرارية، ومن هذا المنطلق لم يعد الرضا الوظيفي مجرد مصطلح عابر داخل المؤسسات بل أصبح بمثابة مرآة تعكس استجابة بيئة العمل لاحتياجات الموظفين وتطلعاتهم، وأدركت المنظمات الحديثة أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية والالتزام بالقوانين وتوفير الإمكانيات المادية شروط أساسية لكنها غير كافية؛ إذ يظل شعور العاملين هو الفارق الأساسي بين أداء روتيني جامد وآخر مبدع ومتفاني.

الرضا الوظيفي يلامس الجانب الإنساني داخل بيئة العمل، فهو لا يرتبط فقط بما يتقاضاه العامل من أجر مقابل عمله أو بما يشغله من منصب بل يعكس شعور العاملين تجاه العمل ومدى الانسجام مع المهام اليومية ومن هنا يتبين ان الرضا الوظيفي عامل حاسم في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فالموظف الراضي عن عمله غالبا ما يظهر التزاما أكبر تجاه عمله وهنا تتجلى أهمية دراسة الرضا الوظيفي خاصة في المؤسسات العمومية التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والمسؤولية.

وعليه نسعى في هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف جوانبه من خلال ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- ✓ نظريات مفسرة للرضا الوظيفي
- ✓ محددات ومؤشرات ومعايير الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للرضا الوظيفي

لم يكن اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس بموضوع "الرضا الوظيفي" مجرد ترف فكري، بل جاء نتيجة إدراك عميق بأن مشاعر الموظف تجاه عمله هي المحرك الخفي وراء كل إنجاز إداري، وبالرغم من التراكم المعرفي الهائل والدراسات المكثفة التي حاولت فك شفرة هذا المفهوم، إلا أننا لا نزال نلمس تبايناً في وجهات النظر، فمنهم من رآه حالة نفسية داخلية، ومنهم من اعتبره انعكاساً سلوكياً لبيئة العمل.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي:

نال مفهوم الرضا الوظيفي اهتماماً واسع من قبل الباحثين والعلماء في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لأهميته في تفسير سلوك العاملين داخل المنظمات وتأثيره المباشر على مستوى أدائهم، حيث تعددت تعريفات الرضا الوظيفي بتعدد زوايا النظر وقبل أن نتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وتعريفه وجب علينا أن نقدم نظرة عامة عن الرضا.[1]

-**الرضا لغة:** عبارة عن شعور بالسرور والارتياح ينشأ نتيجة إتمام وإنجاز أمر ما، ويُستعمل في اللغة العربية للدلالة على عكس السخط[2].

ب- **اصطلاحا:** هو المستوى الذي يعبّر من خلاله الفرد عن مدى رضاه وارتياحه تجاه عمله، وذلك بناءً على إجاباته عن مجموعة من العبارات التي تقيس مختلف الجوانب المرتبطة به .[3]

---

[1] فايزه محمد رجب بهنسي، **الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2011، ص 39

[2] شريف عمارة، **دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة ،2014، العدد02، ص205

[3] منال أحمد البارودي، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، ط1، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 38

أما الرضا الوظيفي، فقد عرفه العديد من الباحثين بتعريفات متعددة، نذكر من أبرزها ما يلي:

تعريف 1: " هو تعبير عن الاهتمام بمختلف الظروف النفسية والمادية، إلى جانب بيئة العمل، لما لها من دور في خلق حالة يشعر فيها الفرد بالرضا".[1]

تعريف 2: "هو اتجاه إيجابي يصدر عن الفرد نحو العمل الذي يمارسه، ويتمثل في شعور داخلي إيجابي يحمله تجاه هذا العمل ويعكس مدى رضاه عنه".[2]

تعريف 3:" هو حالة وجدانية إيجابية ومريحة، تنبع من نظرة الفرد إلى عمله ووظيفته ويرتبط مستوى هذا الرضا بعدة عوامل من بينها الأجر، وساعات العمل، وفرص الترقية، إضافة إلى طبيعة العلاقات مع الزملاء والرؤساء وغيره ".

تعريف 4: الرضا الوظيفي هو حالة من الانسجام يعيشها الفرد مع عمله ووظيفته، بحيث يندمج معها بشكل كبير ويتفاعل معها من خلال طموحاته المهنية ورغبته في التطور والتقدم ساعياً إلى تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.[3]

أشار **بلجن أن الرضا الوظيفي هو:** "هو شعور الفرد نحو وظيفته، حيث يعكس هذا الشعور مدى التفاعل والانسجام بين خصائص الفرد من جهة، وطبيعة الوظيفة والمؤسسة من جهة أخرى".[4]

---

[1] شاطر شقيف، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إ دارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر،2010، ص5-7

[2] معروف هواري، **الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران 2، 2017، ص20

[3] محمد أنور سلطاني، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 196

[4] حنان عبد الرحيم الأحمدي، **الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد،03 الكويت، ،2006 ص: 30

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنّه: " إحساس داخلي يتكوّن لدى الفرد، سواء كان عاملاً أو موظفًا، تجاه العمل الذي يؤديه، وينبع هذا الإحساس من مدى إشباع العمل لحاجاته ورغباته وتطلعاته داخل بيئة العمل ".[1]

وعرفه آخرون على أنه مدى قدرة العمل الذي يمارسه الفرد على تلبية احتياجاته الأساسية، بحيث يساهم ذلك في تعزيز إحساسه بالرضا الداخلي ويمنحه شعورًا متزايدًا بتحقيق الذات وإثبات قدراته الشخصية والمهنية، كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسئولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه وعليه فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها.[2]

ويعرف أيضا على أنه:

" الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تعكس شعور العامل بالارتياح أو عدمه تجاه عمله، نتيجة تقييمه لمختلف الجوانب المرتبطة بالوظيفة، وما تحققه له من إشباع لحاجاته وتوقعاته".[3]

ويُقصد كذلك بالرضا الوظيفي ذلك الشعور الداخلي بالقناعة والارتياح والسعادة الذي يحسّ به الفرد أثناء ممارسته لعمله، والذي ينتج عن مدى إشباع العمل لحاجاته ورغباته وتوقعاته وكذا درجة توافقه مع نفسه ومع بيئة العمل التي ينتمي إليها، في ظل الإحساس بالثقة والانتماء وتأثره بمختلف العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بالعمل.[4]

---

[1] عصام عبد اللطيف، **"الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل"**، الطبعة الأولى، يولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص 10

[2] فاروق عبده فليه، **السلوك التنظيمي في إدارة لمؤسسات لتعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص25

[3] رشيد يوسف إسلام، **دور الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014، ص38

[4] ماجد علي حمود مطلق الشمري، **أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية على جامعة حائل)**، المجلد أربعون ـــ العدد السابع،2024، ص13

ويمكننا النظر إلى الرضا الوظيفي بوصفه انعكاساً لمشاعر الفرد الداخلية تجاه عمله وهي مشاعر لا تنشأ من فراغ، بل تتشكل نتاج تفاعل عدة عوامل؛ بدءاً من طبيعة المهام الموكلة إليه وظروف بيئة العمل، وصولاً إلى جودة علاقاته مع الرؤساء والزملاء. ومن خلال استقرائنا للتعاريف المختلفة، يتضح أن الرضا الوظيفي يتجاوز كونه مجرد راحة نفسية، ليكون مؤشراً حيوياً على التوافق بين الموظف ومؤسسته، وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه المحرك الأساسي للدافعية؛ فالموظف الراضي يميل تلقائياً إلى رفع كفاءته وإظهار ولاء تنظيمي أكبر مما يساهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة. كما يجدر بنا الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي ليس كتلة واحدة، بل هو متغير نسبي تتعدد أبعاده (كالرضا عن الأجر، أو فرص الترقية، أو بيئة العمل)، وفهم هذه الأبعاد هو المفتاح الذي يتيح للإدارة بناء استراتيجيات تحفيز ناجحة.[1]

ويعرف الرضا عن المهنة أنه حالة وجدانية شعورية سارة يميزها الارتياح والسعادة التي يشعر بها الموظف اثناء تأدية عمله كمحصلة لكسب مادي، أو تحقيق مكانة اجتماعية وشعور بالانتماء المهني وتحقيق الذات والانجاز فهو عبارة عن ناتج للعوامل التي تتعلق بالعمل، يشكل اتجاه إيجابي نحو الوظيفة وراحة نفسية في العمل.[2]

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي

أولا: يتسم بعدة خصائص تميّزه عن غيره من المفاهيم الإدارية، حيث يتأثر بعوامل ذاتية وموضوعية، ويختلف من فرد لآخر ومن بيئة عمل لأخرى ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي:[3]

---

[1] الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، **مجلة التمكين الاجتماعي، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة –دراسة نظرية،** المجلد7، العدد2، الجزائر، 2025، ص 165.

[2] حسين خضير محمد مشهدي، **المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال: الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء،** المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة المنصورة، مصر، 2018، ص389.

[3] محمد عافت شامان العنزي، **أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي،** مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2007، ص30-31

- ✓ يُعتبر الرضا الوظيفي إحساسًا شخصيًا وتقديريًا يرتبط بما يشعر به العامل داخليًا تجاه عمله، وقد يظهر هذا الإحساس أحيانًا في سلوك واضح وملموس يعكس حالته داخل بيئة العمل ويكون صريح وفي أحيان أخرى قد لا يظهر بشكل مباشر، بل يبقى مخفيًا داخل الفرد ويُعبر عنه بشكل غير واضح أو غير معلن، وهنا يُوصف بأنه ضمني.
- ✓ يحتاج العامل إلى مقابل يتناسب مع الجهد الذي يبذله في العمل، كما يسعى إلى بيئة وظروف مناسبة تساعده على أداء مهامه في جو مريح ومحفّز.
- ✓ قد يكون الرضا الوظيفي مرتبطًا ببعض جوانب عمل الفرد فقط، وفي هذه الحالة يُسمى رضا نوعيًا أو جزئيًا، كما يمكن أن يشمل جميع جوانب الوظيفة ككل ويُعتبر رضا وظيفيًا عامًا يعكس مستوى شامل من الارتياح تجاه العمل.
- ✓ إن موضوع الرضا الوظيفي يظل مسألة نسبية بدرجة كبيرة، ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل المتعددة أبرزها بيئة العمل التي ينشط فيها الفرد وسائر المتغيرات المؤثرة عليه
- ✓ يتميز الرضا الوظيفي بطابع ديناميكي، إذ يتطلب تنميته ومواكبة مختلف التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه، مثل الأجر ومدى ارتباطه بمستوى المعيشة

ونشير إلى أن الرضا الوظيفي يتميز بعدة خصائص، نذكر منها:[1]

- ✓ تعدد مفاهيم وطرق قياس الرضا الوظيفي، نتيجة اختلاف الزوايا التي يُنظر من خلالها إلى هذا المفهوم.
- ✓ يُنظر إلى الرضا الوظيفي غالبًا على أنه ظاهرة فردية، حيث يختلف من شخص لآخر، نظرًا لتعقيد طبيعة الإنسان وتعدد حاجاته ودوافعه التي تتغير باختلاف الزمن والظروف، وهو ما أدى إلى تنوع أساليب قياسه.

[1] ماجد علي حمود مطلق الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 15

- ✓ يرتبط الرضا الوظيفي بعدة جوانب متداخلة من السلوك الإنساني، النفسية منها والاجتماعية والتنظيمية.
- ✓ إن رضا الفرد عن جانب معين من العمل لا يعني بالضرورة رضاه عن باقي الجوانب الأخرى.
- ✓ يُعدّ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول بما يقدمه العمل للفرد.
- ✓ يرتبط الرضا عن العمل بالسياق التنظيمي، وبالنظام الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

ثانيا: الرضا الوظيفي له أنواع متعددة تتمثل فيما يلي:[1]

1 الرضا العام: هو التوجه العام والشامل للفرد نحو الوظيفة، فيكون راضي أو غير راض كليا وهذا المؤشر لا يتيح تحديد الجوانب النوعية التي يشعر الموظف أو العامل برضا أكبر تجاهها مقارنة بغيرها، أي الرضا وعدم الرضا يكون مطلق.

2 الرضا الجزئي: ونعني به سياسة المنظمة، والأجور، والإشراف، وفرص الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل وطرق الإتصال المختلفة داخل المنظمة والعلاقات بين الزملاء في العمل، وبين المرؤوس والرئيس.

ويمكن أيضا تقسيم الرضا أنواع أخرى مثل:[2]

-الرضا الوظيفي الداخلي: وهو كل ما يتعلق الجوانب الداخلية للعمل من قبول، شكر، امتنان وكل ما يشعر العامل بالتمكن.

-الرضا الوظيفي الخارجي: وهو رضا الفرد عن الظروف المحيطة بالعمل.

-الرضا الوظيفي المتوقع: أي توقع العامل ان جهده المبذول يتوافق مع الهدف المحدد

---

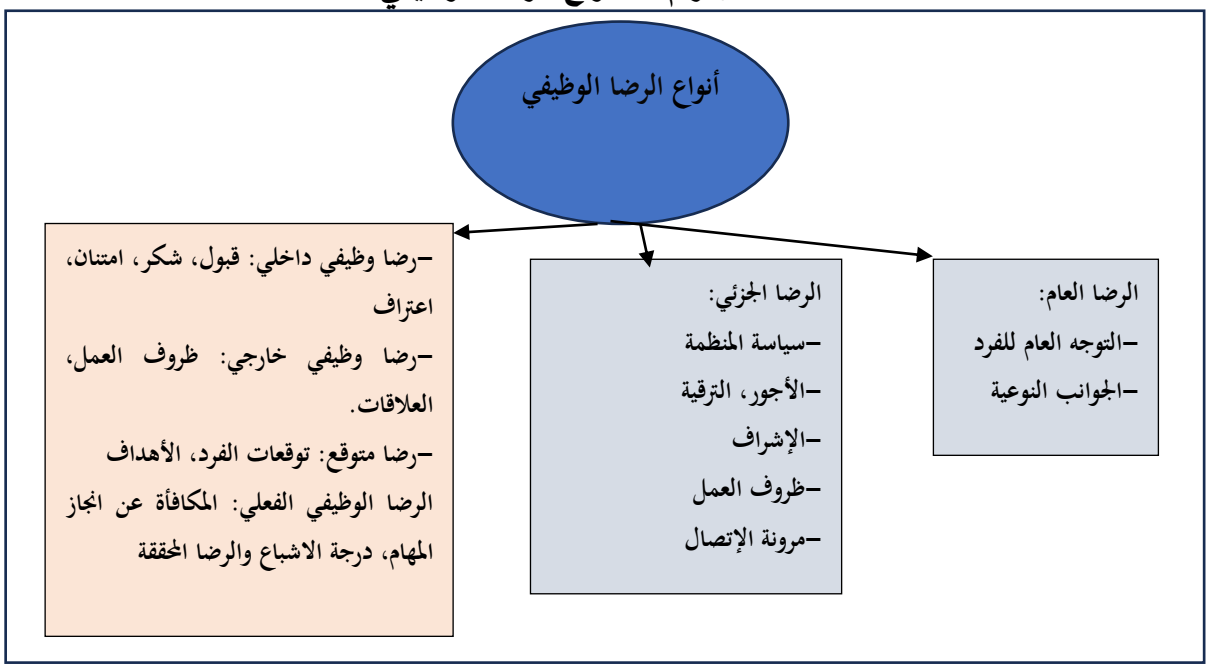
[1] يونس موسى عيسى وآخرون، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة الدلنج**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد7، العدد1، السودان، 2024، ص 1084

[2] هاشل بن سعد بن سرور الغافري وآخرون، **أثر المؤهل العلمي والطموح المهني على الرضا الوظيفي**، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد40، العدد1، جامعة أسيوط، مصر، 2024

-الرضا الوظيفي الفعلي: درجة شعور الموظف بالرضا بعد تحقيق الهدف.

ويمكن تلخيص أنواع الرضا الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم 1:أنواع الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي ليس مجرد مصطلح إداري جاف أو رقم في معادلة الإنتاجية، بل هو انعكاس مباشر للحالة النفسية والاجتماعية للإنسان داخل بيئة يقضي فيها جزءاً كبيراً من حياته وهنا تبرز أهميته:[1]

1-الأهمية بالنسبة للموظف (البعد الإنساني والنفسي): يُعد الرضا الوظيفي بمثابة الوقود النفسي الذي يحرك الفرد نحو الإنجاز مشاعر الموظف وتحديد ما يجعله يشعر بالتقدير والأمان والاستقرار. فعندما يتحقق الرضا، يتحول العمل من مجرد واجب ثقيل إلى مساحة لتحقيق الذات والشعور بالكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على صحته النفسية وحياته الشخصية خارج أسوار العمل.

[1] الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 166 168

2- الأهمية بالنسبة للمؤسسة (البعد التنظيمي): تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في توضيح أن النجاح المؤسسي لا يُبنى بالمعدات والأنظمة فحسب، بل بالروح المعنوية للقائمين عليها. الموظف الراضي هو شريك في النجاح، يتمتع بولاء عالٍ يحميه من التفكير في ترك المؤسسة (الدوران الوظيفي)، ويعمل بحافز داخلي يتجاوز مجرد الرقابة الإدارية، مما يخلق بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

3-الأهمية الاجتماعية (تعزيز بيئة العمل): إبراز دور الرضا الوظيفي في "أنسنة" بيئة العمل فهو العامل الخفي الذي ينسج علاقات إيجابية بين الزملاء وبين المرؤوسين والإدارة إن فهمنا لأبعاد الرضا يساعد في خلق مناخ يسوده التعاون بدلاً من الصراع، والمودة بدلاً من التنافر، مما يجعل المؤسسة مجتمعاً صغيراً مترابطاً.

يمكننا حصر أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:[1]

- ✓ الرضا الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لعمليات الإنتاج فعندما يحرز العاملون رضاً وظيفياً كافياً سيكونون في موقع يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الرضا الوظيفي يؤدي إلى قلة الشكاوى، ودقة في المواعيد وتوفر الروح المعنوية للموظف.
- ✓ الرضا الوظيفي قادر على التأثير إيجابياً في اتجاهات الموظفين.
- ✓ مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع الإنجاز لمستويات أعلى.

أيضا يساهم الرضا في التقليل من معدلات الغياب ويعطي فرص أكبر لزيادة الإنتاجية والتركيز على العمل.[2]

[1] ريم عايد محمد عوض شاهر العنزي، **المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات: العوامل المؤثرة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت**، المجلد5، الإصدار59، الكويت، 2024، ص 98

[2] آلاء هاشم عبد الله صالح البكاء، مرجع سبق ذكره، ص167

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مصطلح شائع في مجالات علوم التسيير كونه يعكس الحالة النفسية والشعورية للأفراد لذلك ظهرت عدة نظريات تعمل في إطار تحليل وتفسير الرضا كشعور فردي وكنتيجة عامة في المؤسسات وانطلاقًا من ذلك سنتناول في هذا المبحث إلى الدوافع والسلوكيات التي تعكس الرضا عند الافراد العاملين.

المطلب الأول: نظرية ما سلو

تُعد نظرية ماسلو من أبرز النظريات الرائدة في تفسير الحاجات الإنسانية وفهم السلوك البشري وما يسعى الإنسان إلى تحقيقه.

شرح ابراهام ما سلو هذه النظرية في كتابه الدوافع والشخصية حيث بدأ في تفسير الدوافع، وقد نظّم الحاجات الإنسانية في شكل هرم تتصدره في القاعدة الحاجات الفسيولوجية الضرورية لكل إنسان، باعتبارها الأساس في الحياة، ثم رتبها تصاعديًا حتى يبلغ قمة الهرم التي تتمثل في حاجات تحقيق الذات، ومن الجدير بالذكر أن هذه النظرية يمكن تطبيقها على فرد بعينه، أو حتى على مستوى مجتمع أو دولة محددة.[1]. تعتبر نظرية ابراهام ما سلو للحاجات من أوائل النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وسبل إشباع حاجاته؛ إذ قام في عام 1954 بترتيب الحاجات ترتيبًا هرميًا يتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا، وذلك بعد إجراء عدة تجارب.[2]

[1] نجيب بصيلة، **السياسة الاجتماعية والاستجابة مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي** المجلد،8 العدد 1 – مارس 2021، ص 622-623

[2] بغو هواري، **مجلة التنظيم: الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر**،المجلد6، العدد 4، 2017، ص 84

والهرم يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2:هرم ما سلو للحاجات



المصدر: محمد عافت شامان العنزي، ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة آل البيت 2016/2017، ص 23

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ كيف رتب ما سلو الاحتياجات الأساسية للإنسان وفق أهميتها وضرورتها لاستمرار حياته، فقام بوضع الاحتياجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم تليها الحاجة على الأمن ثم الاحتياجات الاجتماعية، ثم ينتقل إلى الحاجة إلى التقدير وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات والتي سنتطرق إلى شرحها كالتالي:

1-**الحاجات الفسيولوجية:** وهي تلك الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان المتمثلة في المأكل المشرب والملبس والتي تعتبر ضرورية لاستمرار الحياة وأيضا أول نقطة للبداية في تحقيق إشباع باقي الحاجات الأخرى بالتدرج.[1]

2- الحاجة الى الأمن: بعد إشباع الحاجة الأساسية يتطلع الفرد إلى تحقيق الاشباع الثاني، المتمثل في ضمان الاستقرار له ولأسرته أي احتياجات الفرد ليظل في مأمن من المخاطر

[1] دكتور صغير بن محمد الصغير، **نظرية ابراهام ماسلو: التدرج في الحاجات الإنسانية ، وعلاقتها بالسياسة الشرعية وسن الأنظمة**، المجلد الرابع عشر العدد الرابع، السعودية، أكتوبر 2023، ص 5020

ويشعر بدرجة من الطمأنينة واليقين تجاه بيئته المحيطة به دائمًا ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي، من خلال ضمان استمرار الدخل أو تحقيق حماية له من الاخطار الناجمة عن العمل.[1]

3- الحاجات الاجتماعية: الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، يميل إلى الانتماء إلى الآخرين ويسعى إلى التعايش معهم، ومن الطبيعي أن يحقق له العمل هذا الإشباع من خلال انتمائه إلى زملائه في مجال العمل.[2]

4- الحاجة الى التقدير والاحترام: عندما ينتمي الفرد في مجتمع أو بلد أو دولة تظهر لديه حاجة أخرى، ويتم إشباع هذه الحاجة بالنسبة للفرد عن طريق ما يقوم به من خدمات للغير قصد الحصول على تقديرهم، الذي يولد شعورا لديه بالاحترام لذاته، وتتمثل هذه الحاجات في الرغبة في القوة، والحصول على ثقة الآخرين، والاستقلال واكتساب تقدير الآخرين، هذه الرغبات لخصها ماسلو في رغبتين هما الرغبة في الثقة بالنفس والرغبة في الشهرة والتقدير وهذا ما يدفع الفرد إلى التطلع نحو الرغبات الأخرى التي تأتي بعد هذه الرغبة وتحقيقها بثقة واحترام والمواصلة في إشباع الحاجات غير المشبعة.[3]

5- تحقيق الذات: وتتمثل في حاجة الفرد إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغب في الوصول إليها.[4] وتعد هذه المرتبة أعلى ما يسعى الإنسان إلى بلوغه، وترتبط هذه الحاجة بالتحصيل والإنجاز والتعبير عن الذات، وأن يكون الفرد مبدعا وقادرا على التطوير وأن يقوم

---

[1] بن يوب دلال، **الرضـــــا الوظيفـــــي وأثره في تحســـين أداء العاملـين**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة8 ماي 1945- قالمة، 2019، ص 26

[2] دكتور صغير بن محمد صغير، مرجع سبق ذكره، ص 5021

[3] كريمة علال، **الحاجات الأساسية للعمال حسب نظرية ماسلو وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم جامعة المسيلة، 2017، ص31

[4] محمد أحمد سليمان، **يوسف عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي**، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن،2011، ص ص138، 139

بأفعال وتصرفات تكون مفيدة وذات قيمة للآخرين، وأن يحقق إمكانياته ويترجمها إلى حقيقة واقعية بنفسه.[1]

يمكن القول إن هذه الاحتياجات الأخيرة نعني بها في إطار هذه الدراسة، أن يصبح الفرد بالصورة التي يطمح أن يكون عليها وهذه الاحتياجات أقل وُضُوحًا من غيرها، بالنسبة للموظفين فهم ما يزالون مهتمين بإشباع الحاجتين الثالثة والرابعة، ورغم أن تحقيق الذات يقتصر على فئة محدودة من الموظفين، فإنه يكاد يؤثر في معظمهم إذ يختارون الوظائف التي يميلون إليها ويجدون قدرًا من الإشباع في إنجاز مهامها. وبقدر ما يدرك الموظفون أهمية الحاجة الخامسة، فإنهم يلمسون في عملهم مستوى من التحدي يقود إلى إشباع داخلي. ومن أبرز الملاحظات على هذه النظرية أنها لا تقتصر على الموظفين فحسب، بل تقدم تصورًا عامًا يتناول الفرد بوجه عام، سواء كان موظفًا أم غير ذلك، وهو ما جعل تطبيقها ممكنًا في مجالات متعددة.[2]

وبالرغم مما قدمته النظرية في فهم طبيعة السلوك الإنساني والإسهامات التي جاءت بها النظرية في تفسير الدوافع إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات تمثلت في:

- لا يحدد ما سلو درجة إشباع الحاجة في نظريته، فهو يذكر كلمة الرضا فقط دون تحديد المحددات أو الخطوط الأساسية التي تتيح لنا معرفة متى سينتقل الشخص من حاجة إلى أخرى بناء على حاجته.[3]

---

[1] علي بيانلو، دراسة هرم الحاجات الإنسانية وفق نظرية أبراهام ماسلو في رواية صخرة الجولان، مجلة اللغة العربية وآدابها، العدد 2، إيران، 2019، ص200

[2] د نصيرة سمارة، **علاقة الحاجات بالاداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات على واقع الموظفين الجزائريين**، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، مجلد5، العدد2، 2017، ص 203-231

[3] منصور خلود، ملياين هند ورقو، **فعالية تحفيز العمال وفق نظرية ماسلو في منظمات الأعمال الجزائرية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص 28

- وضع ديفيز (Keith Davis) حدود لهذه النظرية حيث يعتقد إن التصنيف الخماسي للحاجات يُعد غير طبيعي نسبيًا، لأن حاجات الإنسان في مواقف الحياة الواقعية تتفاعل فيما بينها ويحدث بينها تداخل في الترتيب، كما أن إشباع الحاجة الأولى لا يؤدي بالضرورة إلى الانتقال المباشر لإشباع الحاجة الثانية في الهرم.[1]
- كذلك يشير Luthans إلى أن هذا العمل هو مقدمة لأبحاث سلوك الموظفين. بعد سنوات من نشره، طور ماسلو التسلسل الهرمي للاحتياجات المستخدمة في الشركات كطريقة تحفيزية بذلت جهود لتحسين تطبيق هذه النظرية في بيئة العمل[2].
- كما يُعد من الانتقادات الشائعة أيضًا صعوبة قياس الإشباع؛ فمثلًا، هل تُشبَع حاجة الجوع بنوع واحد من الطعام أم بعدة أنواع؟ وهنا تكمن صعوبة القياس.
- افترض ماسلو أن الشخص يلبي حاجة ما للتبديل من شخص إلى آخر، لكن هذا ليس هو الحال حيث يلبي الكثير منا أكثر من حاجة في وقت واحد، وبالتالي فإن التدرج أو التسلسل الذي دعا إليه ماسلو في تلبية الاحتياجات البشرية لم يتحقق.

المطلب الثاني: نظرية العاملين ونظرية التوقع

أولا: نظرية العاملين(هيرزبرغ) تعود هذه النظرية إلى عام 1959، عند قيام هذا العالم بدراسة الخصائص الوظيفية التي تقود إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، وطور فردريك هيرزبرغ نظريته عن طريق استجواب أكثر من 200 محاسب ومهندس عام 1959وقد جرت الدراسة على مجموعة من الشركات الفاعلة في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية مستخدمة منهجية الحوادث الحرجة، حيث طُرح السؤالان التاليان على أفراد العينة المختارة:

- متى وصلت إلى ذروة الرضا والأداء العالي في بيئة عملك؟

[1] د نصيرة سمارة، مرجع سبق ذكره ، ص 203-231

[2] Luthans, F. (2005) Organizational Behaviour, McGraw Education; New York, 10th edition, pp. 240-243

- متى واجهت أقسى اللحظات والتحديات وغياب الرضا في عملك؟

واعتمدت هذه الطريقة على مطالبة أفراد العينة، أثناء مقابلات شخصية، بتذكر الفترات التي شعروا فيها بالرضا عن عملهم وكذلك الأوقات التي أحسوا فيها بعدم الرضا ثم طُلب منهم استرجاع الأسباب التي أدت إلى هذا الرضا أو عدم الرضا، وانعكاس ذلك على أدائهم لأعمالهم سلبًا أو إيجابًا، وقد انتهت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يعني غيابها بالضرورة حدوث عدم الرضا.[1]

من خلال ما قام به، صنّف العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل العمل إلى نوعين :

1- العوامل الوقائية (عوامل الصيانة): إن غياب هذه العوامل أو عدم توافرها في بيئة العمل يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء وعدم الرضا، غير أن توفرها لا يفضي بالضرورة إلى دافعية قوية للعمل، وقد سُمّيت بعوامل الصيانة أو الوقاية لأنها تُعد ضرورية لضمان الحد الأدنى من إشباع الحاجات، وقد حدّد عشرة عوامل وقائية:[2]

- ✓ سياسات الشركة ونظم إداراتها
- ✓ العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ ظروف العمل.
- ✓ العلاقات مع الزملاء.
- ✓ الحياة الشخصية.
- ✓ العلاقات التبادلية مع المشرف المباشر للعمل.
- ✓ الاستقرار في العمل.
- ✓ نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة.

---

[1] ناصف عبد الخالق، **الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة** ، المجلد6، العدد1، الكويت، 2000، ص27-28

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر، عمان، ص128-129

- ✓ الأجر.
- ✓ المركز والمكانة.

2-**العوامل الدافعة:** وهي العوامل التي ترتبط بما تحتويه الوظيفة فإذا توفرت، أصبح الأفراد راضين عن وظائفهم، كما تُسهم في تحفيز الأداء ودفع العاملين أكثر نحو تحقيق الأهداف ولكن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء لدى العامل.[1] وتمثل هذه المجموعة مستوى أعلى من الاحتياجات لدي الفرد.[2] وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها ومن أبرز هذه العوامل نذكر:[3]

-الإنجاز في العمل، والشعور باعتراف الآخرين بأهمية ما يقدمه ودوره في التنظيم.

-أهمية العمل ورغبة الفرد في تحمل المسؤولية.

-إمكانية التقدم في الوظيفة عن طريق التطور والنمو بالنسبة للأفراد

بصفة عامة، يمكن القول إن هذه النظرية ساهمت في توجيه اهتمام المديرين نحو عوامل أخرى غير الأجور وظروف العمل والمعاملات والتي يمكن أن تحفّز العاملين وتدفعهم إلى أداء أفضل، إلا أنها في المقابل تعرضت لعدة انتقادات منها:[4]

- الاعتماد على أسلوب الحوادث الحرجة في جمع المعلومات، مع التقليل من أهمية عوامل أساسية مثل الأجر والمكانة الوظيفية وغيرها من الجوانب المؤثرة في رضا العاملين.

خليل حسن الشماع مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999، ص244

[2] علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011، ص 300-301

[3] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 60

[4] محمد أمين بريكي، جمال بلخير، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة ابي بكر بلقايد – تلمسان، 2016، ص39

– نظر هيرزبرج إلى رضا العاملين نظرة مبسطة جدًا، إذ رأى أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا لدى الفرد غير أن هذا التصور بعيد عن الواقع، لأن الرضا عملية معقدة ويصعب التحكم فيها داخل بيئة العمل.

– تأثير الثقافة التنظيمية: النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية التي قد تؤثر على أهمية كل عامل من العوامل

–ومن بين الانتقادات أيضا التشكيك في عدم إمكانية التوصل إلى نفس النتائج في حال تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمد عليها هيرزبيرغ و مؤيديه.[1]

– نجد أيضا البساطة في تقسيم العوامل إلى فئتين فقط، قد يكون مبسطًا بشكل زائد ولا يعكس التعقيد الفعلي للدوافع البشرية في بيئة العمل[2]

ثانيا: نظرية التوقعات (فروم) طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964.

وتوضح السبب الذي يجعل الفرد يختار سلوكًا معينًا دون غيره، من هذا المنظور، تتحدد دافعية الفرد للقيام بسلوك معين من خلال اعتقاده بقدرته على أداء ذلك السلوك، وأنه سيقوده إلى نتيجة محددة ذات أهمية بالنسبة له، ترى نظرية التوقع أن للأفراد مجموعة من الأهداف والتي بتحققها يتحفز ذاتيا ويتولد لديه شعور بالرضا.[3]

من خلال كل هذا فإنّ رضا العامل عن مستوى معين من الحوافز الأجر والمكافآت التي حصل عليها من العمل يتحدد ليس فقط بما يشبعه الأجر والمكافآت لديه من احتياجات، وإنما أيضاً اتفاق مستوى الحوافز مع توقعات العامل يحقق الرضا، فكلما زادت الحوافز المادية أو المعنوية عن التوقعات كلما زاد الرضا وبالتالي زيادة في الأداء والإنتاجية، كما أن

---

[1] صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت 1981، ص 294

[2] روان أحمد، **نقد نظرية هيرزبرج**، موقع إلكتروني: https://e3arabi.com، 07/02/2026، 44: 16

[3] يمينة بوقندورة، **المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في إسهامات بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي،** المجلد7، العدد 1،الجزائر، مارس2020، ص 279

حصول الفرد على حوافز تقل عن توقعاته يؤدي إلى انخفاض الرضا وبالتالي انخفاض الأداء.[1]

وتقوم نظرية التوقع على ثلاث متغيرات:[2]

القيمة: وتعني أن تكون العناصر التي تُشبِع حاجة الفرد ذات قيمة إيجابية بالنسبة له، وقد أطلق فروم على هذه العناصر اسم نتائج المستوى الثاني فزيادة الأجر، والعلاوة، والحوافز المادية الأخرى، وكذلك الاستقرار الوظيفي، قد تكون ذات قيمة كبيرة لدى العاملين في المستويات التنفيذية داخل المنظمة والذين غالبًا ما تكون مداخيلهم محدودة، كما أن القيمة المرتبطة بهذه النتائج تتصل بما يتوقعه العامل من عمله فإذا كانت النتائج المتوقعة ذات أهمية وقيمة عالية بالنسبة للموظف، فمن المرجح أن يشعر بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

التوقع: يعكس جانب التوقع الجانب الشعوري للعاملين حيث يقوم على أن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب، فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما زاد جهده أدى ذلك إلى الوصول إلى الأداء المنشود فإن العلاقة هنا تكون واضحة وقوية. وقد تبدو هذه العلاقة معقدة لكن ببساطة يمكن القول إن مدى رغبة الفرد في العمل أو إنجاز هدف معين في أي وقت يرتبط بالأهداف التي يحددها ويسعى إلى تحقيقها، وكذلك بمدى إدراكه لها.

الأداة: أي شعور لدى الفرد بأن أداءه مرتبط بالحصول على نتائج مرغوبة، مع اعتقاده بأن تحقيق مستوى معين من الأداء يُعد شرطًا أساسيًا لنيل مكافأة. أي أن مبدأ المنفعة يقوم على الارتباط بين إنجاز العمل والحصول على المقابل ويشير فروم إلى ضرورة معرفة المديرين

---

[1] نبيلة بوودن، **الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى لعامل لدى الجزائري في إطار نظرية فروم " Vroom " للدافعية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية**، المجلد ب، العدد10، جامعة قسنطينة، الجزائر،2017، ص ص327 328

[2] الباحثة الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، نفس المرجع سابق، ص 176

للجوانب التي يهتم بها الأفراد إذا أرادوا تحقيق أداء أفضل مع العمل على توضيح العلاقة بين الأداء الجيد والمكافأة التي يمكن أن يحصلوا عليها نتيجة هذا الأداء.

من خلال ماسبق تبرز أهمية نظرية التوقع لفيكتور فروم في تفسير دافعية الأفراد وانعكاسها على جانب الرضا ومع ذلك تعرضت النظرية لجملة من الانتقادات: [1]

حيث تم اخضاع افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها أجل التحقق من صحتها وإمكانية تطبيقها في الواقع العملي للمنظمات، وتبين من الدراسات التي أجريت عليها أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات فيما يتعلق بصعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك نظرا لارتباطها بإدراك الأفراد الذي يختلف باختلاف الأشخاص كما أن تعدد المتغيرات يعقد التداخل فيما بينها، ويجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها وهذا ما يحول دون تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

المطلب الثالث: نظرية العدالة ونظرية الإنجاز

أولا: نظرية العدالة آدمز (Adams) من أهم النظريات التي تناولت تفسير الدافعية والرضا الوظيفي قدمها آدمز في عام 1960 وهي من النظريات الأساسية في العدالة التنظيميةتنطلق النظرية من فكرة أن الفرد يقوم بمقارنة نفسه بغيره في ضوء متغيرين أساسيين:

وهما المدخلات والمخرجات، الأول وهو ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله من أجر ومكانة في المؤسسة ومزايا أخرى، والمخرجات هي ما يبذله الفرد من مجهود والمؤهلات والخبرات التي تمكنه من القيام بعمله، تحت نفس الظروف.[2]

---

[1] جمال مراد، **مذكرة لنيل شهادة الماجستير: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (LASA)**، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص27

[2] صديقي خضرة، فرخي إيمان، **أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي_ دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي ميلة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، الجزائر، 2022/2021، ص ص 39 40

هذه النظرية ترتكز العدالة التنظيمية وهي أحد أهم العوامل المساهمة في خلق الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل حيث تقارن المدخلات بالمخرجات بالنسبة لكل فرد وتطورت الأبحاث في الثمانينات لتشمل أهمية العدالة الإجرائية والتي تنص على العدالة في صنع القرارات التي تتعلق بتحديد المخرجات وليس العدالة في توزيع المخرجات فقط وتوصلت هذه الأبحاث إلى ان العمال عندما يتلقون مخرجات غير مرغوب فيها لكنهم يعلمون أنها وزرعت بأسس عادلة يقيمونها بإيجابية، ويشعرون بالرضا تجاه القرارات التي حددت هذه المخرجات[1]

ثانيا: نظرية ديفيد ماكليلاند (David McClelland) تكمن أهمية هذه النظرية في فهم الدوافع الإنسانية وكيفية تأثيرها على تقييم الفرد لذاته، وتحدد بشكل أساسي الدوافع المهيمنة لدى الفرد (الإنجاز، القوة، الانتماء) فهي المحدد الرئيسي في طريقة تقييم الفرد لنفسه وعمله فنجد إذا كانت الحاجة للإنجاز الدافع الرئيسي للفرد فإن ما يركز عليه حياته المهنية والشخصية هو التميز في الأداء والتغلب على التحديات فتصبح هذه الحاجة المرجع الأساسي في تقييم حياته المهنية ، فعند مواجهة تفوق أحد الافراد في العمل يشعر الفرد بالمقارنة السلبية ما يدفعه إما للسعي في زيادة جهده في العمل أو التخلي عن هذا العنصر كمرجع لتقييم ذاته عمله وإذا كانت الحاجة للانتماء هي محل الاهتمام ويعتبرها الفرد مرجعا يزداد اهتمامه بالانسجام الاجتماعي والقبول والتركيز على النجاح الجماعي فيرى نجاح الاخرين كنجاح للمجموعة والمؤسسة، وعندما يهيمن على الفرد الدافع للقوة والتأثير فإن أي تفوق لشخص قريب يشعره بالمقارنة السلبية مما يدفعه إلى السعي دائما لمراكز القيادة والسلطة أو إعادة تقييم للدافع.[2]

---

[1] خيري أسماء، قجة رضا، العدالة التنظيمية-المفهوم والاطر النظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد8، العدد2، جامعة المسيلة، الجزائر،2020، ص 124

[2] وفاء محمد حسين، **إدامة تقييم الذات وعلاقته بدافعية الانجاز على وفق نظرية ماكليلاند لدى مدرسي المرحلة الثانوية**، مجلة العربية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد7، العراق، جانفي 2026، ص ص177 178

قدمت نظرية ماكليلاند أسس في كيفية التسيير والتطبيق الإداري واشباع حاجات العاملين والعمل على توفير ظروف عمل تساهم في إبراز طاقات أصحاب الإنجاز العالي، والوصول بجميع الموظفين ذوي القدرات إلى حالة من الرضا الوظيفي.[1]

[1] العيد جغل، الحسين صالحي، **الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد5، العدد1، جانفي2022، ص358.

المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي ومؤشرات قياسه.

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من المحددات والعوامل ذات الطابع الفردي والتنظيمي والاجتماعي فاختلاف الخصائص الشخصية وطبيعة العمل وغيرها من المحددات والعوامل كلها تنعكس على معدل رضا العاملين ومستوى أدائهم بدرجات متفاوتة عل شكل مؤشرات سلوكية وأدائية يمكن ملاحظتها وقياسها وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي ليس شعورا عابرا بل هو صورة تعكس التجارب التي يمر بها العامل في ظروف عمل محددة ومن هنا تبرز أهمية فهم المحددات والعوامل التي تؤثر في هذا الشعور.

المطلب الأول: المحددات الشخصية

وترتبط بذاتية وشخصية الفرد، حيث ترتبط بالسن والنوع ومستوى التعليم وباستعدادات وقدرات ومهارات الفرد ومستوى وذكاء الفرد ومستوى طموحه وبنمط شخصيته:[1]

1.العمر: بصفة عامة هناك علاقة جاءت بين العمر والرضا عن العمل حيث يكون الأشخاص الأكبر سناً أكثر رضاً عن وظائفهم من خلال اكتساب قراءة للمسؤوليات مقارنة بالأصغر سنًا، والجدير بالذكر أن بعض الدراسات لاحظت أن هذه الآراء الإيجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية، بل تظل قائمة حتى خمس سنوات قبل سن التقاعد لتبدأ معدلات الرضا عن العمل في الانخفاض.

2.الجنس: تشير أغلب الدراسات في هذا المجال إلى أن النساء يظهر عليهم مستوى أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالرجال غير أن العلاقة بين جنس الفرد ومعدل رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة بالضرورة بل تتأثر بدرجة التمييز بين الجنسين داخل الإدارة وبيئة العمل ففي كثير من الحالات يتم تقييم أداء المرأة وخبرتها بمقارنتها بالرجل اعتمادًا على تصورات اجتماعية وقيم سائدة تعتبر الرجل أفضل أداءً بدل الاعتماد على الخبرة والكفاءة الفعلية في

[1]محمد سرور الحريري، **طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،الطبعة الأولى،2012، ص ص 169-171

العمل هذه الممارسات السلبية تجاه عمل المرأة تنعكس بشكل مباشر على مستوى رضاها الوظيفي، حيث كلما زادت مظاهر التمييز ضدها، انخفض مستوى رضاها عن عملها.

من بين أهم المحددات للرضا الوظيفي للفرد والتي تؤثر فيه بنسبة عالية بغض النظر عن جنسه المستوى التعليمي ومدة الخدمة:[1]

3. المستوى التعليمي: يعتبر المستوى التعليمي عاملا مهما في في تنشيط طاقات الفرد من خلال قدرة العامل على استخدام مهارات ومعارف تعزز من إنجازيته في المؤسسة وتدفعه إلى تحقيق أداء وظيفي أفضل، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد اتسعت آفاقه وتعددت تطلعاته المهنية، ومن خلال بعض الدراسات أيضا تبين ان الموظفين الذين لم يكملوا مراحل تعليمهم العليا أكثر رضا من الذين أكملوا تعليمهم العالي، بحيث عندما لاتتوافق الإنجازات المهنية لذوي التعليم العالي مع توقعاتهم، تظهر فجوة بين ماكانوا يطمحون إليه وما تحقق فعليا ما يؤثر سلبا على شعورهم بالرضا

4.الأقدمية في العمل: تعتبر الأقدمية في العمل عامل مؤثر ومحدد لنسبة الرضا من عدمه عندما يتعلق الأمر بتراكم الخبرات والمعارف والمهارات التي تسهل على الفرد فهم طبيعة العمل والتكيف معه فبقاء الموظف في بيئة عمل لفترة أطول تعزز من ثقته بنفسه وبقدراته فبزيادة الشعور بالانتماء يزداد الارتباط النفسي بالمؤسسة ومكان العمل، ومن خلال عديد الدراسات يظهر ان معدل الرضا الوظيفي لا يسير في خط مستقيم، بل يكون منخفضا في البداية ليرتفع بعد سنوات من الخدمة، ثم قد يشهد انخفاض قبل سن التقاعد بسبب ما يمر به الفرد من ضغوطات في بيئة عمله.

[1] ناصر سعيد المري، **القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 21

المطلب الثاني: المحددات التنظيمية والاجتماعية.

إن للإنسان مجموعة من الحاجات التي تدفعه إلى القيام بسلوك معين من أجل إشباعها كما يوجد بعض العوامل والمحددات التي من شأنها ان تجعل الفرد راضيا عن نفسه إذا توفرت له في بيئة عمله، أو تجعل منه مستاء وغير راض عنه وتختلف هذه العوامل من فترة لأخرى ومن بيئة لأخرى، ومن فرد وسنتطرق لذكرها فيما يلي:[1]

1.الأجر: بالرغم من محاولة الكثير من الباحثين التقليل أهمية الأجر، إلا أنه يظل يفرض نفسه كعامل أساسي واستراتيجي، إذ يعد الأجر أكبر عامل مؤثر في الرضا الوظيفي ومن أهم أسباب النزاعات العالمية، فهو ليس مجرد مبلغ يصرف مقابل ساعات عمل بل عنصر حيوي ومهم يعكس مدى تقدير المؤسسة لما يقوم به الموظف. وهذا ما يؤثر على مستوى الرضا العام للفرد بنسبة كبيرة، وخلافا لما يذهب إليه هيرزبرغ وأتباعه في اعتبارهم الأجر مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، فإن الأجر أعمق من ذلك بكثير فهو يرمز للمكانة الاجتماعية ويعزز مستوى الشعور بالأمن والاستقرار. وقد يترجم كمركز تقدير واعتراف من طرف المؤسسة لأهمية ودور العامل. كما يمكن للأجر أن يتيح للفرد المشاركة في النشاطات الاجتماعية وتقوية علاقاته بالآخرين ما يولد لديه شعورا بالانتماء والإعتراف بقيمته داخل بيئة العمل، وعدم التقدير من ناحية الاجر يولد توترا يؤثر سلبا على رضا الفرد. وبالتالي فإن مسألة الأجور ذات بعد إنساني ولايمكن تجاهلها إذا تعلق الأمر بسألة الرضا الوظيفي.

2. نمط الإشراف: يتأثر مستوى الرضا عن العمل بكيفية الإشراف التي يعتمدها الرئيس مع مرؤوسيه، فعندما يكون المشرف ودود يستمع لمشاكل موظفيه ويساهم في حلها يزيد مستوى الرضا لدى الأفراد، وهو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة (ميتشغان) التي ترى أن

1 فاطمة بلمقدم، **علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية دراسة ميدانية على عمال البريد بمدينة وهران، مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 45

المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبين الموظفين، بالإضافة إلى أن إبداء التفهم لمشكلاتهم والتسامح عن أخطائهم، قد يكسب ولائهم ويرفع مستوى رضاهم عن العمل. والإشراف له أنواع:

- **الإشراف الديمقراطي:** ويعمل على تفويض جزء من سلطته للمرؤوسين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، لأن هذا النوع من الإشراف يركز على العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المشرف ومرؤوسيه من خلال معاملتهم معاملة حسنة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم مع الاهتمام بدور الأفراد داخل المنظمة، كما يعتمد المشرف الديمقراطي على قبول المرؤوسين لسلطته انطلاقًا من إيمانه بأهمية تطوير العلاقات الإنسانية وثقته في قدرات العاملين حيث يمنحهم الفرصة للتعلم من أخطائهم ويعمل على دعم جماعات العمل وتعزيز روح التعاون بينهم. [1]

- **الإشراف الأوتوقراطي:** يشير هذا النمط من الإشراف إلى سعي المدير لفرض سيطرته على مختلف جوانب المؤسسة وإخضاعها لسلطته الكاملة حيث يتميز المشرفون الأوتوقراطيون بالاعتماد على السلطة الرسمية كوسيلة للضغط وإجبار المرؤوسين على الالتزام وتنفيذ العمل كما يتصف هذا النوع من المشرفين بتركيز السلطة في يده إذ يتولى القيام بجميع التفاصيل مهما كانت صغيرة أو كبيرة ويصدر الأوامر والتعليمات بشكل مباشر ويُلزم العاملين بتنفيذها دون نقاش وفي الغالب لا يقوم هذا المشرف بتفويض صلاحياته، بل يسعى دائمًا إلى توسيع نفوذه وتعزيز سلطته بهدف التحكم في جميع مجريات العمل داخل المؤسسة وقد يتسبب هذا النمط في زيادة الضغوط والتوتر لدى العمال ما يتولد عنه انخفاض في مستوى الرضا عن العمل. [2]

---

[1] فاتن عوض الغزو، **القيادة والإشراف الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 136

[2] نبيل محمد مرسي، **المهارات والوظائف الإدارية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006 ص 260.

-**الإشراف الفوضوي:** أو ما يسمى بالإشراف الحر هو أسلوب يمنح العاملين مساحة واسعة من الاستقلالية في أداء المهام حيث يقوم المشرف بالتخطيط العام دون التدخل في التفاصيل وكيفية التنفيذ، يعتمد هذا النمط على الثقة التامة في الأفراد ويرى عدد من كتاب الإدارة أن هذا النمط يجمع بين خصائص النمطين الآخرين من الإشراف الإداري (الأوتوقراطي والديمقراطي) من خلال توجيه سلوك الأفراد العاملين والتأثير فيه، إلا أنه يركز بدرجة أكبر على منح العامل حرية أداء في عمله فالإشراف الحر يتميز بقدر كبير من التحرر من سلطة المشرف، ولذلك سُمّي أحيانًا بالنمط الفوضوي لأنه يقوم على ترك الفرد يتصرف كما يشاء دون توجيه دقيق أو تفصيلي في تنفيذ المهام وكيفية القيام بها وفي هذا السياق تبدو الإدارة وكأنها غائبة عن توجيه العمل مما قد يؤدي إلى اختلال في التنظيم وانتشار نوع من الفوضى داخله حيث يمنح القائد المرؤوسين قدرًا واسعًا من الحرية في اختيار الأساليب التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل إلى جانب حرية اتخاذ القرارات، مع اعتماده في ذلك على تنمية قدراتهم ومواهبهم من خلال منحهم هذه الحرية الواسعة. [1]

كما نجد أيضًا من بين أهم العوامل التي تؤثر في مستوى رضا الفرد عن وظيفته والمهام المحولة إليه والرضا التام عن الوظيفية:[2]

3- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: تعد سياسة الترقية القائمة على أساس الكفاءة الاستحقاق من أهم آليات تعزيز الرضا فحين يشعر العامل أن مستوى التقدم في المهنة لايرتبط فقط بالأقدمية والمحسوبية بل بالأداء والجهد فالمنظمة التي تمنح الأفراد إمكانية الترقية على أساس الكفاءة مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق مستوى أفضل من الرضا الوظيفي عن طريق توليد شعور بالعدالة لدى الأفراد.

[1] فاتن عوض الغزو، نفس المرجع سابق، ص 146

[2] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006 ، ص 176 .

4-محتوى العمل وتنوع المهام: ما يتضمنه محتوى العمل من مسؤوليات وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام إذ يشعر الفرد بقيمته وأهميته عندما تُمنح له صلاحيات تمكّنه من إنجاز عمله وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاه الوظيفي كما أن تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها يُعد من العوامل التي يمكن من خلالها التأثير على هذا الرضا وبصفة عامة يمكن القول إنه كلما ارتفعت درجة تنوع المهام وانخفض مستوى تكرارها ازداد رضا الفرد عن عمله والعكس صحيح.

5- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يرتبط الأداء بشكل أساسي بمتغيري الرغبة في العمل إضافة إلى القدرة والمعرفة حيث إن إسناد المهام والأعمال بما يتوافق مع قدرات العاملين ومستوى معارفهم يسهم في تعزيز أدائهم وتحسين نتائجه ويعزز الحماس للعمل أما عدم التوافق بين إمكانيات العمل ومتطلبات الفرد يتسبب في خفض مستويات الرضا.

العوامل التنظيمية تعد من أكبر المحددات تأثيرا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي وتشمل الأنظمة والإجراءات وأيضا أساليب اتخاذ اتخاذ القرار، والعلاقات بين الزملاء، ومدى ارتباط كل ذلك ببيئة العمل وظروفه ومن بين أهم المحددات التنظيمية نجد:

1-ظروف العمل المناسبة: يهتم العاملون بظروف عمل توفر لهم قدرا من الراحة الجسدية والنفسية، وتسهل لهم أداء أعمالهم بطريقة فعالة، وقد أثبتت الدراسات أن الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والإضاءة، والضوضاء وغيرها ينبغي أن تكون ملائمة ومناسبة، فلا تكون عالية جداً ولا منخفضة جداً فمثلاً وجود حرارة عالية جداً أو وجود درجة إضاءة منخفضة جداً يعد أمراً غير مناسب ولا يُشعر الموظف بالرضا على هذه الظروف. [1]

[1] منصور محمد إسماعيل العريقي، **السلوك التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، صنعاء، ط2، 2013، ص100

إن تحسين الظروف الفيزيقية من حيث اعتدالية الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة يمكن أن يرفع معنويات العامل ويدفعه لزيادة الأداء والإنتاجية ومن ثم يتولد لديه الرضا ويتمسك بعمله.[1]

2-العلاقات الجيدة مع الزملاء: لا يقتصر ما يسعى إليه العاملون من العمل على الجانب المادي فقط بل بالإضافة إلى الأموال يطمحون إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية داخل بيئة العمل والتي تتجسد في تكوين علاقات قائمة على الصداقة والزمالة الجيدة مع زملائهم بما في ذلك المدراء والمشرفون وبناء روابط مهنية متينة تقوم على التفاهم والتعاون وقد أظهرت العديد من الدراسات أن مستوى رضا العاملين يرتفع كلما كانت علاقاتهم فيما بينهم وكذلك مع رؤسائهم قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير والثقة.

3-الرعاية الصحية: تمثل الرعاية الصحية أحد أهم العوامل التي تحدد نسبة الرضا الوظيفي فهي تُعد مسألة ذات أهمية كبيرة خاصة في ظل الارتفاع الملحوظ في تكاليف الرعاية الصحية داخل المستشفيات الخاصة لذلك تسعى المؤسسات عادة إلى توفير هذه الخدمات من خلال إنشاء مراكز طبية تابعة لها تقدم العلاج مجانًا أو عبر إبرام اتفاقيات مع مستشفيات خاصة لتتكفل بعلاج العاملين لديها وقد يكون هذا العلاج مجانيًا أو مدعّمًا جزئيًا بتحديد نسبة معينة من العلاج على عاتق المؤسسة.[2]

4-سياسة المنظمة: وهي ذلك الإطار الذي ينظم الحياة اليومية داخل المنظمة من سياسات المنظمة وهي تلك الأنظمة من الإجراءات واللوائح والقواعد التنظيمية للعمل التي تحدد للعامل الحقوق والواجبات وتضبط أنماط السلوك والأدوار الواجب إتباعها داخل التنظيم، ويعتمد الباحثون في دراستهم لسياسة المنظمات بالتركيز على مجموعة من العناصر كتقييم العمل وتفويض السلطة، قنوات الاتصال والتنسيق، وهنا تظهر كفاءة وفعالية الإدارة ودورها

[1] فاطمة بلمقدم، مرجع سبق ذكره، ص45

[2] محمد شحاتة ربيع، **أصول علم النفس الصناعي**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ط 3، 2006، ص 263.

الجوهري في تهيئة البيئة التنظيمية للعمال وأساليب العمل الملائمة بطريقة تساعد الأفراد على انجاز أهدافهم وواجباتهم من خلال توجيه مجهوداتهم نحو انجاز الأهداف التنظيمية.[1]

باختصار يمكن تلخيصها في هذه النقاط:[2]

- الأجور والمكافآت، الترقية.

- محتوى وساعات العمل.

-نمط الإشراف، جماعة العمل، ظروف العمل.

-ظروف العمل المناسبة، الرعاية الصحية، سياسة المنظمة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

يتجسد الرضا الوظيفي في المؤسسات عبر سلوكات وردود أفعال محددة يمكن تحديدها من خلال مؤشرات تعكس التوافق بين الفرد ووظيفته تبدي مظاهر للرضا أو عدمه ولأهمية هذه المؤشرات سنتطرق لذكرها فيما يلي:

1-مؤشرات الرضا الوظيفي:

يتجلى الرضا الوظيفي في المؤسسة من خلال: [3]

-قلة وجود صراعات بين الأفراد وتوفر روح التعاون بين أفراد المؤسسة.

- تماسك الأفراد لتحقيق هدف مشترك ورغبة الأعضاء البقاء في الجماعة، مما يدل على علاقات زمالة وصداقة قوية.

---

[1] بن عليه عمر، **ظروف العمل الاجتماعية وعلاقتها بالرضى الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بحاسي بحبح (الجلفة)**، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد5، ص107

[2] بن العائب محمد، **تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدريسية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية مجلد6، عدد1، 2020، ص331

[3] زواتيني عبد العزيز، **الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد البليدة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2007، ص90

-قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكييف أنفسهم للظروف المتغيرة يدل على الشعور بالانتماء للمؤسسة.

-انخفاض نسبة التغيب عن العمل لدى الأفراد وعدم تأخرهم عن مواعيد الحضور، دلالة على رضاهم على بيئة العمل

- انخفاض معدل دوران العمل وانخفاض معدل الحوادث.

- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات.

-الاتصال سريع والمرن بين أعضاء المنشأة، وبين مختلف المستويات في المؤسسة.

2 مؤشرات عدم الرضا: وهي عبارة عن المظاهر والسلوكيات التي من خلالها يمكن ملاحظة عدم شعور الأفراد بالاستقرار، والرضا عن حالتهم داخل المؤسسة.

1-**الغياب ودوران العمل:** يتمثل هذا المعيار في:[1]

-**ارتفاع معدل الغياب:** وهو امتناع العاملين عن الحضور إلى العمل واسبابه كثيرة ومتنوعة وتتمثل في حالات مثل المرض، وإجازات الأمومة، وحوادث العمل والإصابات المهنية، إضافة إلى فترات التربص والتكوين خارج المؤسسة ويُقصد بالغياب عدم المواظبة على العمل الذي يتطلب حضورًا مستمرًا وهو ما يؤدي إلى تحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتعويض الإجازات المرضية والعطل المختلفة، فضلًا عن تراجع مستوى الإنتاجية إلى جانب ما ينجم عن ذلك من تكاليف معنوية للعمال الذين يقع على عاتقهم العبء عند الغياب المؤثر على بعض وظائف المؤسسة وزيادة الغياب تعبر عن معدلات رضا منخفضة.

-**دوران العمل:** وهو من أبرز المؤشرات التي تحدد نسبة رضا العاملين في المؤسسات، لأنه كلما زاد رضا الفرد في المؤسسة تحسنت إنتاجيته وازدادت رغبة الاستمرار والبقاء فيها، وقد

[1] يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص78

أظهرت عدة دراسات أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل دائما تكون عكسية، أي كلما ازداد الشعور بالرضا قلت احتمالية ترك العمل.

2-التمارض والإصابات: يتكون هذا المؤشر من عنصرين مرتبطين: [1]

التمارض: حالة عدم الرضا لدى الفرد تجعله يحس بنوع من التوتر والقلق يسعى للتخلص منهما عن طريق اللجوء لحالات مرضية مقنعة من أجل الابتعاد عن محيط العمل وتهربا من التوتر الذي يعيشه في بيئة عمله.

-**الإصابات:** توهي علامة من علامات عدم الرضا الوظيفي وانعدام رغبة الموظف في مزاولة نشاطه في تلك البيئة أو المؤسسة ومن هنا توصل الباحثون إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدلات الحوادث والإصابات في بيئة العمل، حيث تبين أن العامل الذي لا يتمتع بدرجة مرتفعة من الرضا دائما ما يكون أقرب إلى الحوادث والإصابات.

3-كثرة الشكاوى واللامبالاة: يتكون هذا المؤشر أيضا جانبين: [2]

-**كثرة الشكاوى:** إن الشعور بالاستياء من الأساليب المعتمدة أو من الظروف المباشرة للعمل يساهم في ارتفاع معدل الشكاوى كتابيا أو شفهيا، ما يأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الشكاوى المرفوعة تعكس لنا الانخفاض في معدلات الرضا والتشاؤم من العمل وهذا ما يستدعي تدخل سريع من إدارة المؤسسة لتحليل العوامل المتسببة في ذلك وإيجاد حلول.

-**اللامبالاة:** الفرد العامل يتكامل مع المؤسسة، حيث تهدف هذه الأخيرة دائما إلى رفع معنويات افرادها العاملين وهذا ما يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد المطلوب في العمل.

---

[1] عطوات سعيدة، **دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بالمصحة الطبية الجراحية بورقلة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 4

[2] برياح محمد الأمين، موساوي يحي، **تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص ص 25-27

خلاصة الفصل

موضوع الرضا الوظيفي كان ولا يزال محل نقاش واسع بين العديد من العلماء والباحثين نظرًا لتعدد المجالات العلمية التي تناولته مثل علوم التسيير والإدارة وعلم النفس والعلوم السلوكية وعلم الاجتماع وقد اتفق معظم الباحثين على أنه مفهوم ذاتي يعبر عن شعور إيجابي يربطه المورد البشري بوظيفته، كما يُعد من الوسائل الأساسية التي تساهم في تحسين مستوى أداء العامل من حيث الكمية والنوعية، إضافة إلى دوره في تقليل معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل داخل المؤسسة ويُعتبر كذلك من أهم الأدوات التي تساهم في تطوير المؤسسة وتنميتها.

وفي هذا الإطار تتجه أساليب الإدارة الحديثة بشكل متزايد نحو تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية بهدف الحفاظ على الكفاءات ذات المهارات والمعارف والخبرات وذلك من خلال بناء مناخ تنظيمي قائم على التعاون والثقة المتبادلة بين مختلف المستويات الإدارية والعمال.

الفصل الثاني:
الإطار النظري لأداء الإدارة العمومية

مقدمة الفصل:

عندما نحاول فهم طبيعة الدولة الحديثة، نجد أنفسنا أمام شبكة معقدة من الأنشطة والخدمات التي تهدف في جوهرها إلى تلبية حاجات الأفراد وتحقيق المصلحة العامة، ومن بين أهم هذه الأنشطة يبرز *المرفق العام* كأحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء الإداري، إذ لا يمكن تصور دولة فعالة دون مرافق عمومية تضمن استمرارية الخدمات وتنظيمها بما يحقق التوازن بين متطلبات المجتمع وإمكانيات الدولة.

غير أن مفهوم المرفق العام لم يبق ثابتا، بل عرف تطورا ملحوظا بفعل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدها العالم، وهو ما أدى إلى إعادة النظر في طبيعته، أدواره، وأساليب تسييره، ولم يعد الأمر يقتصر على كونه مجرد نشاط إداري تقليدي، بل أصبح يشمل أبعادا أكثر تعقيدا تتداخل فيها اعتبارات الكفاءة، الجودة، والفعالية.

في هذا السياق، تبرز الخدمات العمومية كترجمة عملية لنشاط المرفق العام، حيث تشكل حلقة الوصل المباشرة بين الإدارة والمواطن. فمدى رضا الأفراد عن هذه الخدمات يعكس بشكل واضح مستوى أداء الإدارة العموميية وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات المجتمع، ومن هنا أصبح تحسين الخدمة العمومية وتطويرها ضرورة حتمية تفرضها تحديات العصر، خاصة في ظل تزايد توقعات المواطنين وارتفاع معايير الجودة.

كما أن الحديث عن المرفق العام والخدمات العمومية يقودنا حتما إلى التطرق إلى مفهوم الأداء العمومي، الذي أصبح محور اهتمام السياسات الحديثة، باعتباره الأداة التي يمكن من خلالها تقييم مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعليه، نسعى في هذا الفصل إلى الإحاطة بالإطار النظري للمرفق العام، ومختلف جوانبه من خلال ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري للمرفق العام
- ✓ المبحث الثاني: طبيعة الخدمة العمومية
- ✓ المبحث الثالث: ماهية الأداء العمومي

المبحث الأول: الإطار النظري للمرفق العام:

إن فكرة المرفق العام تمثل أحد الأعمدة الأساسية التي يقوم عليها تنظيم الدولة الحديثة، إذ يعكس هذا المفهوم تدخل الإدارة العمومية في مختلف مجالات الحياة بهدف تلبية الحاجات الجماعية وضمان استمرارية المجتمع. فالمرفق العام لا يقتصر على كونه هيئة أو مؤسسة، بل هو نشاط موجّه أساسًا لتحقيق المصلحة العامة، سواء تعلق الأمر بالتعليم أو الصحة أو النقل أو غيرها من الخدمات الضرورية.

المطلب الأول: ماهية المرفق العام

يمثل المرفق العام إحدى المظاهر الجوهرية للوظيفة الإدارية في الدولة المعاصرة، إذ يتجلى النشاط الإداري في شكلين أساسيين هما: مظهر الضبط الإداري، ومظهر المرفق العام في حين انه في المرحلة التأسيسية، استند مفهوم المرفق العام أساساً إلى التعبير عن النشاط الإداري المنوط بالأشخاص المعنويين، ومن هنا تبلور معيار المرفق العام على نحو يعكس مبدأ بدائياً مبسطا، يقوم على أن أي نشاط إداري يرتبط بالمرفق العام يخضع للقانون الإداري، مع اختصاص القضاء الإداري بحل النزاعات الناشئة عنه.

مع ذلك، فقد أفضت التطورات المتسارعة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية إلى جانب التحوّل في احتياجات المحكومين عبر الزمان والمكان إلى إعادة صياغة هذا المفهوم، مما أجبره على التكيف مع هذه الديناميكيات المتغيرة ليحافظ على فعاليته في السياقات المعاصرة.

أولا : مفهوم المرفق العام

يشكل مفهوم المرفق العام واحداً من أبرز المفاهيم المعقدة والمثيرة للجدل في القانون الإداري، رغم الأهمية البالغة التي يكتسبها باعتباره معياراً جوهرياً للنظام الإداري. ويعزى ذلك إلى الارتباط الوثيق لهذا المفهوم بمجموعة واسعة من المعطيات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السارية في الدولة. ولهذا السبب، يلجأ الفقه الإداري والقضاء الإداري، في

الغالب، إلى اعتماد معيارين أساسيين لتحديد ماهيته: المعيار العضوي والمعيار الموضوعي نذكرهم كالتالي:

تعريف المرفق العام وفقا للمعيار العضوي (الشكلي):يقصد بالمرفق العام وفقاً للمعيار العضوي انه الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم الذي يتكون من مجموعة من الأفراد والموارد المالية، وينشأ خصيصاً لإنجاز مهمة عامة محددة، ومن أبرز الأمثلة عليه: الجامعات، والمستشفيات، والوحدات وأجهزة الإدارة العامة.[1]

بمعنى آخر يعرف كذلك بأنه المنظمة التي تهدف إلى أداء الخدمات العامة وإشباع الحاجات الجماعية مع التركيز الرئيسي على الإدارة أو الجهاز الإداري كإطار تشغيلي أساسي.

- **تعريف المرفق العام وفقا للمعيار الموضوعي (المادي أو الوظيفي):**

يقصد به هنا النشاط أو الخدمة أو الوظيفة التي تلبي حاجات عام للمواطنين، مثل التعليم الرعاية الصحية البريد والمواصلات، وذلك بغض النظر عن الجهة أو الهيئة القائمة به أي هو كل نشاط يمارسه شخص عام من أجل إشباع حاجة عامة.

كما يعرف بأنه: " منظمة عامة تقدم خدمة عامة باستخدام أساليب السلطة العامة " .[2]

عموما يعتبر المرفق العام نشاط يسعى لتحقيق مصلحة عامة، حيث توجه السلطة التشريعية أو التنظيمية نيتها لتصنيفه كمرفق عام، مع إخضاعه لسلطات الإدارة أو من ينوب عنها، وقد وصف بأنه مشروع يدار بانتظام واستمرارية تحت رقابة مسؤولي الحكومة بهدف تقديم خدمة عامة للجمهور مع الالتزام بنظام محدد.

---

[1]بعلي محمد الصغير، **الوجيز في القانون الإداري و النشاط الإداري**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية 2002، ص205.

[2]دنون سمير، **الخطأ الشخصي والخطأ المرفقي في القانون المدني والإداري (دراسة مقارنة)**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان 1999، ص163

رغم التباين في آراء الفقهاء حول تعريفه، يمكن تلخيص العناصر المشتركة التي يتفقون عليها في تشكيل المرفق العام:

- ✓ كل مرفق عمومي يقوم على أساس إشباع رغبة وحاجات جماعية لأداء خدمة عامة تتولاه الإدارة لأهميته حسب منظورها.
- ✓ تقوم الدولة أو الهيئات التابعة لها بتقديم هذه الخدمة، مستفيدة من أدوات القانون العام المتاحة لها ومع ذلك لا يمنع ذلك تفويض أفراد خاصين بإدارة المرفق العام شريطة أن تحافظ الإدارة على رقابة عامة عليه.
- ✓ تقدم هذه الخدمة عبر مشروع محدد يمثل جوهر المرفق العام فالمرفق العام نفسه هو تنظيم إداري يضم مجموعة مترابطة من الوسائل المادية والموارد البشرية والعناصر الأخرى، مرتبة بطريقة تضمن تنظيماً إدارياً فعالاً هذا الترتيب يهدف إلى ضمان استمرارية وكفاءة تقديم الخدمة للجمهور.

ثانيا: أهمية المرفق العام

يبرز بوضوح دور المرفق العام بأشكاله المتنوعة في تعزيز استقرار الدولة وحماية المصالح العامة، ويمكن تلخيص أهميته من خلال العناصر التالية:[1]

- يعد المرفق العام مكونا أساسيًا للهيكل التنظيمي للدولة، ومن هنا تبرز أهميته الكبيرة في تنظيم الحياة داخل المجتمع.
- بما أن الدولة هيمن ينشئ المرفق العام فإنه يمثل تسهيلًا للخدمات وإشباعًا للاحتياجات الأساسية.

[1] - ماجد راغب الحلو، **القانون الإداري,الإسكندرية**، دار المطبوعات الجامعية، (1996)ص406-407.

- يهدف المرفق العام إلى خدمة المصلحة العامة للمجتمع وتلبية احتياجات أفراده إذ لا يملك الأفراد القدرة على تحمل أعباء تفوق إمكانياتهم وبالتالي فهو يضمن تحقيق هذه المصالح.
- في كثير من الأحيان تكون الخدمات المقدمة للأفراد مجانية وغير ربحية.
- يعد المرفق العام عنصرًا أساسيًا وفاعلاً من العناصر الرئيسية في دفع عجلة التنمية

يمكن القول أن المصلحة العامة لها ارتباط وثيق بالتنمية، والتي تسعى كل دولة إلى تحقيقها عمليًا عبر برامج السياسات العامة، ولا يمكن إنجازها إلا من خلال هياكل وبنية تحتية تدعم المشروع التنموي فالأفراد في المجتمع يملكون قدرات محدودة ولا يستطيعون مواكبة التغييرات الجارية في المجتمعات دون تفاعل ديناميكي بين الدولة ومؤسساتها والمواطن في أقصى حدوده السيادية هنا تبرز أهمية العنصر البشري في إدارة هذه المنشآت الحيوية سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو أمنية، إذ تساهم العلاقة المتشابكة بين هذه القوى والفاعلين (رسميين كانوا أو غير رسميين) بشكل كبير في أي عملية تنموية والتي تعتمد على تفعيل آليات تعزز أداء مؤسسات الدولة وتواكب المتغيرات والطلبات المتزايدة للمجتمع.

المطلب الثاني: أركان وأنواع المرفق العام:

أولا: أركان المرفق العام

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد أركان المرفق العام والتي تتلخص في :

- **تلبية الحاجات العامة:**

تشكل تلبية الاحتياجات العامة للأفراد الدافع الأساسي لوجود أي مرفق عام، إذ تقوم الإدارة العامة بإقامة المرافق الضرورية للحياة اليومية للمواطنين بهدف تحقيق المنفعة العامة[1].

- **المرفق العام مشروع تنظيم عام:**

يتطلب وجود المرفق العام تنظيما وتنسيقا دقيقا بين مكوناته البشرية والمادية ليتمكن من أداء دوره في تلبية الحاجات العامة، ويتم ذلك عبر إنشاء أجهزة دائمة، حيث لا يجب أن يكون الهدف الرئيسي من النشاط تحقيق الربح فالمشروع الذي يسعى للربح لا يصنف كمرفق عام وهذه القاعدة تنطبق خاصة على المرافق العمومية الإدارية،أما بالنسبة للمرافق العمومية الصناعية والتجارية فقد اختلف الرأي: فبعضهم يدعم الأسعار الرمزية، بينما يؤيد آخرون السعر العادل (خاصة في المجالات الحيوية كالماء والطاقة) لتجنب الإسراف والاستهلاك المفرط، كما يركز المرفق العام على ضمان توريد الغاز والكهرباء عبر كامل الأراضي الوطنية، حيث تحولت شركة سونلغاز مثلا من مؤسسة عمومية صناعية وتجارية إلى شركة مساهمة ، لكن ذلك لم يفقدها طابع المرفق العام في خدمة الجمهور والهدف من ذلك تقديم خدمة عامة مربحة ما دامت الدولة غير قادرة على تغطية جميع النفقات وتوفير الانتفاع مجانا. [2]

الارتباط بالإدارة العامة:

يربط المرفق العام بالإدارة العامة المركزية أو اللامركزية، سواء في إنشائه أو تسييره وإدارته أو إنهائه، فالمرافق الوطنية ترتبط بالسلطات المركزية، بينما تتبع المرافق المحلية الإدارة اللامركزية (مثل البلديات والولايات) وتخضع لإشرافها، وعلى الرغم من مشاركة

[1] محمد بكر حسين، **الوسيط في القانون الإداري,الإسكندرية**، دار الفكر الجامعي، ط 1، 2007 ، ص 77.

[2]إبراهيم عبد العزيز شيحا، **القضاء الإداري، ولاية القضاء الإداري دعوى الإلغاء منشأة المعارف**، الإسكندرية 2006، ص ص 48 47

القطاع الخاص في إدارتها إلا أن ذلك يتم تحت رقابة الإدارة العامة، فالمرفق يظل خاضعا للدولة دائما مما يمنحها سلطات لتحديد نشاطه وهيكله. [1]

- **الخضوع لنظام قانوني استثنائي:**

يقصد بالنظام القانوني الاستثنائي (أوالخاص) الذي يحكم المرفق العام مجموعة الأحكام و القواعد والمبادئ القانونية التي تختلف جذريا عن قواعد القانون الخاص والمشروعات الخاصة، حيث ساهم مفهوم المرفق العام دورا حاسما في استقلال القانون الإداري كفرع متميز عن غيره من فروع القانون، فهو أداة السلطة العامة في الدولة لتحقيق المصلحة العامة، وهذا النظام هو الذي يتيح إنشاءه وتنظيمه وتسييره والرقابة عليه.[2]

ثانيا: أنواع المرافق العامة :

يمكن تصنيف المرافق العامة إلى عدة أنواع بناء على معيار التصنيف المعتمد: المعيار الموضوعي (المادي) والمعيار الإقليمي.

- **أنواع المرافق العامة وفقا للمعيار الموضوعي:**

تقسم المرافق العامة بحسب موضوعها إلى مرافق عامة إدارية وأخرى اقتصادية[3].

- **المرافق العامة الإدارية:**

تشير المرافق العامة الإدارية إلى تلك التي تقيمها الإدارات العمومية لأداء مهامها الأساسية، مثل النشاط التقليدي للدولة في التعليم والصحة والأمن، حيث يرى كثير من الفقهاء صعوبة في تحديد طبيعتها الإدارية بسبب تنوع النشاط الإداري، فيعتمدون تعريفا سلبيا: فالمرفق العام الإداري هو ذلك المرفق الغير تجاري أو الصناعي، كما تعني أيضا

[1] بعلي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 208.

[2] عوابدي عمار، **القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري**، الطبعة الثالثة، الجزائر 2005، ص ص 61-62.

[3] محمود محمد حافظ، **القضاء الإداري**، دار النهضة العربية، القاهرة 1993، ص 122

المرافق التي تمارس نشاطا إداريا بحتا يندرج تحت جوهر الوظيفة الإدارية والتي تختلف جذريا عن النشاط الخاص مما يستلزم إخضاعها للقانون الإداري المتميز عن القانون الخاص.

- **المرافق العامة الاقتصادية والاجتماعية:**

نشأت هذه الفئة من المرافق بسبب تزايد تدخل الدولة في الشؤون العامة لا سيما في القطاعات الصناعية والتجارية التي كانت من اختصاص القطاع الخاص واهتمامات الأفراد.

أما المرافق العامة الاجتماعية، فهي تلك التي تقوم بنشاط اجتماعي يهدف إلى تحقيق غايات عامة في هذا المجال، مثل:(الضمان الاجتماعي والتأمينات والحماية الاجتماعية)، وتخضع لأحكام القانون الإداري مع بعض قواعد القانون الخاص.

في المقابل تركز المرافق العامة الاقتصادية على ممارسة أنشطة اقتصادية لتلبية احتياجات عامة في المجالات الصناعية أو التجارية أو المالية، مثل مرافق النقل أو توزيع الكهرباء أو الغاز والمياه، وتتبع مزيجا من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص.

- **أنواع المرافق العامة وفقا للمعيار الإقليمي[1]:**

تصنف المرافق العامة حسب حجم تغطيتها الإقليمية والجغرافية إلى نوعين رئيسيين: وطنية، ومحلية فالمرافق الوطنية هي تلك التي تقيمها الجهات المركزية مثل الوزارات، وتمتد أنشطتها إلى جميع أنحاء البلاد، كالمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي؛ وبسبب أهميتها الكبرى ترتبط إدارتها مباشرة بالدولة.

أما المرافق المحلية فتنشئها السلطات الإقليمية كالبلديات والولايات، وتقتصر أنشطتها على نطاقها الجغرافي المحدد، حيث يستفيد منها سكان المنطقة فقط و تتولى هذه السلطات الإشراف والتدبير لأنها أكثر معرفة بالاحتياجات المحلية من الإدارة المركزية، وقد منح قانون البلديات هذه الأخيرة صلاحية إنشاء مؤسسات عمومية بلدية مستقلة شخصيًا، كما سمح

[1] محمود محمد حافظ، مرجع سبق ذكره، ص123.

القانون للولايات بإقامة كيانات إدارية أو صناعية أو تجارية ، ومع ذلك لا تكون هذه المرافق منفصلة تماما بل تتعاون مع بعضها البعض لخدمة المصلحة العامة.

المطلب الثالث:المبادئ العامة التي تحكم المرفق العام

تلعب المرافق العامة دورًا أساسيًا في حياة الأفراد، إذ تتولى تقديم خدمات ترتبط بحاجاتهم الضرورية واليومية لذلك فإن ضمان استمرارية هذه المرافق في أداء مهامها بانتظام يعد أمرًا بالغ الأهمية، ولو أسندت إدارة هذه المرافق كليًا إلى القطاع الخاص الذي يهدف أساسًا إلى تحقيق الربح دون مراعاة كافية للصالح العام، فإن ذلك قد يؤدي إلى الإخلال بالعديد من المبادئ التي ينبغي أن تقوم عليها هذه الخدمات، ومن هنا تخضع المرافق العامة لجملة من المبادئ الأساسية التي يتعين على كل من يديرها أو يعمل فيها الالتزام بها وعدم الخروج عنها، ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واستمرار:

يعد مبدأ انتظام واستمرارية سير المرافق العامة من أهم الركائز التي لا يجوز المساس بها نظرًا لما له من تأثير مباشر على استقرار حياة الأفراد، فالإخلال بهذا المبدأ يؤدي غالبًا إلى حدوث اضطرابات وفوضى تمس حياة المستفيدين، وقد تتفاقم آثاره لتلحق ضررًا بالمجتمع ككل، ليس فقط من الناحية الاقتصادية بل أيضًا من الجانب الاجتماعي، ويتجلى ذلك بوضوح في حالات انقطاع خدمات أساسية كالكهرباء أو الماء، أو توقف وسائل النقل، حيث تنعكس هذه الاختلالات سريعًا على مختلف جوانب الحياة اليومية[1].

لهذا السبب تم وضع مجموعة من الضوابط لتنظيم حق الموظفين في الإضراب، بل وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى منعه كليًا، حفاظًا على استمرارية عمل المرافق العامة وعدم تعطلها. ومن أبرز الآثار المترتبة عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي: [2]

[1] علي بن موسى فقيهي، **المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في النظام السعودي**، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات 36، ص191.

[2] قدوري س. **الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة المنصور، 2010، ص23.

ا- تنظيم الإضراب:

يقصد بالإضراب اتفاق مجموعة من العمال أو الموظفين على التوقف المؤقت عن أداء مهامهم دون أن يعني ذلك التخلي النهائي عن وظائفهم، وذلك بهدف التعبير عن عدم رضاهم تجاه بعض القرارات أو السياسات الحكومية، أو للضغط من أجل الاستجابة لمطالب معينة، كتحسين الأجور أو التراجع عن قرار معين.

كما يعد الإضراب من أخطر العوامل التي قد تهدد مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واستمرار، إذ تظهر آثاره السلبية بشكل واضح خاصة في المرافق التي تقدم خدمات أساسية وحيوية للأفراد، كخدمات الماء والكهرباء والاستعجالات في القطاع الصحي، ولهذا تدخلت التشريعات في أغلب الدول لوضع إطار قانوني ينظم ممارسة حق الإضراب في بعض الوظائف، بل وذهبت إلى منعه بشكل تام في وظائف أخرى، نظرا لارتباطها بمصالح حيوية لا تحتمل الانقطاع، مثل قطاع الشرطة والقضاء والدفاع والصحة[1].

ففي فرنسا اقر دستور 1946 ودستور 1958 حق الإضراب على ان يمارس في إطار التشريعات المنظمة له، وقد أصدر القانون المنظم لحق الإضراب في 31 جويلية سنة 1963 ووضع عدة ضوابط تحكم الإضراب من بينها:

- إخطار السلطات العامة بالقيام بالإضراب وذلك قبل حدوثه بمدة.
- يتضمن الإخطار الأسباب التي دعت إلى الإضراب.
- تحديد مكان وزمان الإضراب لاتخاذ التدابير اللازمة.

ب- تنظيم الاستقالة:

رغم أن للموظف العام الحق في تقديم استقالته، إلا أن هذا الحق ليس مطلقا بحيث يمارس في أي وقت وبأي طريقة يشاء، لذلك قام الفقه والقضاء الإداري بتنظيم هذا الحق من

[1] بهجة العاملي، **الادارة الاكترونية ودورها في تحسين اداء المرفق العام دراسة حالة بريد الجزائر**، أطروحة دكتورة منشورة كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، الجزائر،2020، ص94.

خلال وضع مجموعة من الضوابط التي تحكم استعماله، ومن بين هذه الضوابط أنه لا يجوز للموظف ترك عمله بمجرد تقديم الاستقالة، بل يتعين عليه مواصلة أداء مهامه إلى حين صدور قرار بقبولها أو رفضها.[1] ويعود ذلك إلى أن توقف الموظف عن العمل مباشرة بعد تقديم الاستقالة قد يؤثر سلبًا على سير المرافق العامة، خاصة إذا حدث في توقيت غير مناسب وقبل أن تتمكن الإدارة من تعيين بديل يتولى نفس المهام.

ج – تطبيق نظرية الظروف الطارئة على عقود المرافق العامة:

وفقا للقواعد العامة في القانون المدني، يعد العقد شريعة المتعاقدين، فلا يجوز تعديله إلا باتفاق الطرفين، كما لا يمكن فسخه إلا إذا استحال تنفيذه بسبب قوة قاهرة لا يد لأي منهما فيها غير أن هذا المبدأ لا يطبق بنفس الصرامة في مجال العقود الإدارية، حيث طور القضاء الإداري ما يعرف بنظرية الظروف الطارئة.

ففي الواقع العملي قد تطرأ أثناء تنفيذ العقد ظروف استثنائية وغير متوقعة تجعل تنفيذه مرهقا بشكل كبير للمتعاقد، خاصة من الناحية المالية دون أن يصل الأمر إلى حد الاستحالة، هنا يتدخل القضاء الإداري بروح أكثر مرونة، فيلزم الإدارة بمساندة المتعاقد عبر تحمل جزء من الخسائر التي تكبدها خلال تلك الفترة، بناءا على ذلك قد تقوم الإدارة إما بمنحه تعويضًا جزئيًا أو مؤقتًا أو بإعادة النظر في بعض شروط العقد بما يسمح له بمواصلة التنفيذ، والغاية من هذا التدخل ليست فقط حماية المتعاقد، بل بالأساس ضمان استمرار المرفق العام في أداء خدماته بانتظام ودون انقطاع، باعتباره الهدف الأسمى في هذا النوع من العقود.[2]

[1] بهجة العاملي، مرجع سبق ذكره، ص94.

[2] بهجة العاملي، مرجع سبق ذكره، ص95.

- **مبدأ مساواة أمام المرافق العامة:**

يقوم مبدأ المساواة أمام المرفق العام على أساس أن جميع المواطنين يتمتعون بنفس الحقوق ويلتزمون بنفس الواجبات متى استوفوا الشروط القانونية المطلوبة للاستفادة من خدمات هذا المرفق، سواء تعلق الأمر بالانتفاع بخدماته أو بتحمل الأعباء الناتجة عنها دون اعتبار للفوارق الشخصية التي لا صلة لها بهذه الشروط، ولهذا كرست اغلب دساتير الدول هذا المبدأ تأكيدًا على أهميته في تحقيق العدالة بين الأفراد، وبمقتضاه لا يجوز استبعاد أي شخص من الاستفادة من خدمات مرفق عام إذا كان مستوفيًا للشروط المحددة قانونا، كما يتعين على الإدارة أن تعامل جميع المنتفعين على قدر المساواة، سواء من حيث طبيعة الخدمة المقدمة، أو أسلوب الحصول عليها، أو حتى التكاليف المترتبة عليها[1].

يقصد بهذه الشروط تلك الضوابط التي يتعين توافرها للاستفادة من خدمات المرفق العام، ومن المهم التنبيه إلى أن اشتراط بعض المتطلبات العامة لا يعد إخلالًا بمبدأ المساواة، كفرض رسوم معينة أو اشتراط الحصول على وثيقة أو شهادة محددة، لأن هذه الشروط تطبق على الجميع دون تمييز ولا ترتبط بأشخاص بعينهم.

- **مبدأ قابلية المرافق العامة للتعديل والتغيير :**

يقوم هذا المبدأ على تمكين الإدارة من تعديل القواعد القانونية التي تنظم سير المرافق العامة بما ينسجم مع متطلبات العصر وتطوراته وبما يساعدها على تقديم خدماتها للجمهور بكفاءة أعلى وجودة أفضل، مع تقليل التكاليف قدر الإمكان.

حيث لا يقتصر هذا الحق على تنظيم العمل الداخلي للمرفق فقط، بل يمتد أيضًا إلى تعديل القواعد التي تحكم علاقة المرفق بالمنتفعين من خدماته، وفي هذا الإطار لا يملك الأفراد حق الاعتراض على هذه التعديلات أو المطالبة بالإبقاء على النظام السابق الذي تم التعاقد

[1] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري، سطيف، جسور للنشر والتوزيع**، (2017)، ص453.

في ظله ما دامت هذه التغييرات تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وضمان حسن سير المرفق العام. [1]

تطبيقا لهذا المبدأ تملك الإدارة سلطة إعادة النظر في شروط استفادة الأفراد من خدمات بعض المرافق، كأن تفرض رسومًا على خدمات كانت تقدم مجانًا، أو تضع ضوابط جديدة للاستفادة من مرافق كان الانتفاع بها متاحًا دون قيود، كما يمتد هذا الحق ليشمل أسلوب إدارة المرفق نفسه، إذ يمكن للإدارة أن تنتقل من نظام التسيير المباشر إلى التسيير غير المباشر إذا رأت في ذلك ما يخدم المصلحة العامة بشكل أفضل.

يترتب على تطبيق هذا المبدأ عدد من النتائج من أبرزها، أن حق الإدارة في التعديل لا يتعارض مع كون المنتفع في علاقة تعاقدية معها، غير أن هذه التعديلات تسري بأثر فوري فقط دون أن يكون لها مفعول رجعي، فمثلًا دفع رسوم خدمة خلال فترة معينة لا يلزم بدفع فروقات عن نفس الخدمة إذا تم رفع قيمتها لاحقًا،كذلك لا يمكن التمسك بفكرة الحقوق المكتسبة من قبل العاملين كعائق أمام إدخال تغييرات ضرورية على تنظيم المرفق وتسييره، متى اقتضت ذلك متطلبات المصلحة العامة[2].

أخيرًا يلتزم المتعاقد مع الإدارة بقبول التعديلات التي قد تطرأ على كيفية تنفيذ العقد، إذا كانت هذه التعديلات تفرضها تطورات وحاجات المرفق العام وظروفه.

---

[1] الرزاق, ع. ع، **الادارة الالكترونية**، القاهرة، دار الجامعة الجديد، 2009، ص56.

[2] حمد رضا جنيح، **القانون الإداري**، فنون للطباعة والنشر، تونس،(2008)،ص301.

المبحث الثاني: طبيعة الخدمات العمومية

يحتل قطاع الخدمات العمومية في معظم دول العالم أهمية خاصة وموقعا متميزا، بحكم طبيعة تلك الخدمات وارتباطها بتدخل الدولة من أجل تحقيق المصلحة العمومية، والعمل على إرساء المساواة بين أفراد المجتمع في الاستفادة من تلك الخدمات.

المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية

أولا: مفهوم الخدمة وخصائصها

1-مفهوم الخدمة:

اختلفت وجهات النظر حول تعريف الخدمة باختلاف المفكرين والباحثين، ومن التعاريف التي يمكن تقديمها ما يلي:

- تعرف الخدمة في قاموس العلوم الاقتصادية بأنها ناتج غير مادي لعملية إنتاجية، وغالبًا ما تكون مرتبطة بسلعة معينة، كما أنها تتميز بعدم قابليتها للتخزين، حيث يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت.[1]
- كما يعرفها فيليب كوتلر بأنها " "الخدمة هي نشاط او انجاز يقدمه طرف لآخر في إطار عملية تبادل، وغالبًا ما تكون غير ملموسة بطبيعتها، وهي لا تمنح ملكية مادية لمن يتلقاها، وقد تكون مرتبطة بمنتج مادي أو تقدم بشكل مستقل عنه."[2]
- ايضا نجد ان جمعية التسويق الأمريكية AMAعرفتها بأنها " مجموعة من الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع، أو تقدم مرافقة لسلعة معينة لإضافة قيمة لها".[3]
- "الخدمة هي نشاط غير مادي يهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلك، سواء كان مستهلكًا نهائيًا أو مشتريًا صناعيًا."[4]

---

[1] Alain BEITONE et autres, **Dictionnaire des sciences économiques**,2émeédition,Armand colin, Paris, 2008, p: 435.

Philip KOTLER, Marketing management, 13ème édition, pearson éducation, Paris, 2009, p: 452.[2]

[3]هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 20

[4]هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص20.

- وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأنشطة و العمليات التي يغلب عليها الطابع الغير الملموس و التي تتولد عنها منافع و إشباعات يمكن بيعها او تقديمها.[1]

بناء على ما سبق، يمكن اعتبار الخدمة "**مجموعة من الأنشطة غير الملموسة التي تنشأ من تبادل المنافع بين طرفين، وقد تكون مرتبطة بمنتج مادي أو مستقلة عنه، كما أنها لا تؤدي إلى نقل الملكية، وتتميز بسرعة زوالها، إضافة إلى أن إنتاجها واستهلاكها يحدثان في الوقت نفسه.**"

2-خصائص الخدمة

من خلال التعاريفات السابقة الذكر، وعلى العديد من الدراسات والأبحاث، يمكن تحديد الخصائص الأساسية للخدمات فيما يلي:

- **اللاملموسية:**تتميز الخدمات بكونها غير ملموسة، فلا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو لمسها أو حتى تجربتها بشكل كامل قبل شرائها، لذلك يعتمد الأفراد في تكوين آرائهم حولها على البحث و ايجاد المعلومات المتاحة مسبقًا، كما أن قرار تكرار الاستفادة منها غالبا ما يكون مبنيا على التجربة السابقة.[2]ايضا نجد أن المستفيد يسعى إلى جمع المعلومات من اجل تكوين فكرة واضحة عن مستوى جودة الخدمة، وبما أن الخدمة غير ملموسة بطبيعتها، فإن العملاء يبحثون عن مؤشرات وعناصر ملموسة تساعدهم على تقييمها وتكوين انطباع عنها، لذلك يعد إبراز الجوانب الملموسة من أهم مهام مقدمي الخدمات،فعلى سبيل المثال في القطاع المصرفي تظهر هذه العناصر في كل ما هو مرئي ومحسوس، مثل الأجهزة المستعملة، الحواسيب وآلات عد النقود، إضافة إلى تصميم الفضاء الداخلي للمصرف والديكور والمرافق والتسهيلات المتوفرة. ومن هنا يعتمد نجاح المصرف في تسويق خدماته

[1]ناجي معلا، رائف توفيق، **أصول التسويق مدخل تحليلي**، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص146

[2]كوني مولد وآخرون، **إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ**، ترجمة سرور على إبراهيم سرور وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص، 44.

على قدرته على تحويل ما هو غير ملموس إلى عناصر محسوسة، مما يساعد على بناء صورة إيجابية لدى العملاء وتعزيز ثقتهم في جودة الخدمة المقدمة.

- **التلازمية:** يقصد بالتلازمية مدى الارتباط الوثيق بين الخدمة ومقدمها، حيث يتم تقديم الخدمة واستهلاكها في نفس اللحظة، فهي تختلف عن المنتجات المادية التي تنتج اولا ثم تخزن وتسوق لاحقا عبر مراحل منفصلة، أما الخدمات فإن إنتاجها واستهلاكها يحدثان بشكل متزامن وفي الوقت نفسه[1].
- **عدم تجانس الخدمة:**يختلف تقديم الخدمة من شخص إلى آخر خاصة عندما تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، حيث تكون درجة اللا ملموسية فيها أعلى من الملموسية، لذلك يجد الزبون صعوبة في مقارنة الخدمات المتشابهة قبل شرائها، كما يصعب على مقدم الخدمة تقديم نفس الخدمة بنفس الجودة والخصائص في كل مرة وبنفس المكان والزمان ويضاف إلى ذلك أن الخدمات تقدم في أماكن متعددة ومن طرف أفراد يختلفون من مؤسسة إلى أخرى، مما يجعل توحيدها أمرًا صعبًا، على عكس السلع المادية التي غالبًا ما تكون موحدة رغم اختلاف العلامات التجارية وطرق التغليف والتعبئة.[2]
- **عدم القابلية للتخزين:**تتسم الخدمة بطبيعتها غير القابلة للتخزين، وذلك لكونها غير ملموسة، فكلما زادت درجة اللا ملموسية زادت معها سرعة فناء الخدمة. ولهذا لا يمكن الاحتفاظ بها كمخزون كما هو الحال في السلع المادية، مما يجعل تكاليف التخزين منعدمة أو شبه منعدمة في المؤسسات الخدمية،[3]كما أن الخدمة تستهلك في نفس لحظة إنتاجها، وهو ما يطرح تحديا أمام هذه المؤسسات عند حدوث تقلبات في

---

[1] Philip KOTLER, op.cit, p: 459.

[2] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

[3] نور الدين بوعنان، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص، 60.

الطلب، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى أساليب مرنة في التسعير، مثل تقديم أسعار خاصة حسب المواسم، أو الفئات العمرية أو المناسبات الدينية والوطنية، بهدف التكيف مع تغيرات الطلب.[1]

- **عدم تملك الخدمة:**في السابق كانت خصائص الخدمات تختصر في أربع سمات أساسية، غير أن الباحثين أضافوا لاحقًا خاصية أخرى، تنطلق من فكرة أن المستفيد من الخدمة ينتفع بها دون أن يمتلكها، مثل استفادة الزبون من خدمات الفندق لا تعني امتلاكه لغرفة فيه، بل تعني فقط حقه في استخدامها والانتفاع بما يقدمه الفندق من خدمات، وذلك بحسب ما يدفعه من مقابل.[2]

وينطبق الأمر نفسه على العديد من الخدمات الأخرى مثل سيارات الأجرة، الهاتف العمومي، وخدمات الحاسوب، حيث يقتصر دور المستفيد على الاستخدام المؤقت دون اكتساب ملكية.

- **اشتراك العميل:**توجد العديد من الخدمات التي تتميز بدرجة عالية من التفاعل والاتصال بين مقدم الخدمة والعميل، حيث يعد متلقي الخدمة عنصرًا أساسيًا داخل نظام تقديمها، فهو يساهم في عملية الإنتاج وفي نفس الوقت يمثل أحد نتائجها، بمعنى أن الخدمة لا تكتمل إلا بمشاركة العميل وتفاعله معها، مع ما يطرأ على العميل من تغيير في حالته أو وضعه بعد الاستفادة منها[3]. مثالا في خدمات التعليم لا يقتصر الأمر على تقديم المعرفة من طرف المعلم فقط، بل يتطلب تفاعل الطالب

---

[1] عبد القادر بريش، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3بدون سنة، ص، 254.

[2] نور الدين بوعنان، مرجع سبق ذكره، ص،61.

[3] مريزق عدمان، **واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية : دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 19.

ومشاركته، مما يؤدي في النهاية إلى اكتسابه معارف ومهارات جديدة تغير من مستواه التعليمي.

يتبين مما سبق أن تقديم معظم الخدمات يكون مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بشخصية المستفيد، مما يجعل الفصل بين الخدمة ومتلقيها أمرًا صعبًا.

ثانيا: الخدمة العمومية، المفهوم والأنواع

ترتبط الخدمة العمومية بمفهوم الدولة التي تتولى بشكل مباشر أو غير مباشر توفيرها للمواطنين، ومن ثم فإن تعريف الخدمات العمومية وتنوعها يتأثران بالنظام والسياسات العامة التي تعتمدها الدولة، والتي تحدد بدورها نطاق هذه الخدمات ومجالات تدخلها.

1-مفهوم الخدمة العمومية:

لا توجد تعاريف ثابتة حول مفهوم واضح ومحدد للخدمة العمومية، إلا أن أغلب التعاريف ترتبط بالمصلحة العمومية أو بالسياسة العمومية، ومن بين هذه التعاريف يتم ذكر:

- الخدمة العمومية " نشاط يهدف إلى خدمة المصلحة العامة، وتتولى إنجازه والإشراف عليه الإدارات العمومية".[1]

هذا التعريف يحمل في طياته معنيين مختلفين ومتناقضين[2]

- ✓ **المعنى المقيد:** إن قيام الإدارات العمومية بتسيير نشاط معين لا يعني بالضرورة أنه يدخل ضمن المصلحة العامة، كما أن هذه الإدارات لا تجسد دائمًا خصائص الخدمة العمومية في كل ما تقوم به من أنشطة.
- ✓ **المعنى الواسع:** لا يمكن دائمًا حصر تقديم الخدمة العمومية في الإدارات العمومية فقط، إذ يمكن للقطاع الخاص أيضًا أن يتولى إدارة هذه الخدمات وفق أطر قانونية تختلف عن تلك التي تحكم عمل الإدارات العمومية.

---

[1] Jacques CHEVALLIER, **Essai sur la notion juridique de service public**, sur le site, http://www. U-picardie.fr/labo/curapp/revues/ Consulté le: 17-12-2010, pp: 138-139.

[2] Jacques CHEVALLIER, op.cit, p:139.

- تعرف الخدمة العمومية وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها " خدمات تعد تقليديًا ذات طابع فني توفرها مؤسسة عمومية بشكل مستمر استجابة لحاجات عامة، ويشترط في تقديمها الالتزام بمبادئ المساواة والاستمرارية والملاءمة، بما يضمن تحقيق المصلحة العامة".[1]

يوضح هذا التعريف الشروط والمبادئ الواجب توفرها في الخدمة التي تقدمها المؤسسة العمومية، والتي من شأنها أن تجعل هذه الخدمة ذات طابع عمومي.

الخدمة العمومية هي " نشاط يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، يتم إنجازه إما من طرف شخص معنوي عام (مؤسسة عمومية)، أو من طرف شخص معنوي خاص (مؤسسة خاصة) تحت إشراف ورقابة المؤسسة العمومية."[2]

يظهر هذا التعريف إمكانية مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمة العمومية، وذلك تحت إشراف ورقابة الشخص المعنوي العمومي.

- وعرفها الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 21 يناير 2011 في نص المادة الأولى منه والتي نصت على أنها "نشاط يتعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة[3]".من خلال التعاريف السابقة، يمكن اعتبار الخدمة العمومية انها" **نتيجة لكل نشاط يهدف إلى تلبية حاجات المواطنين، سواء تم تقديمه من طرف مؤسسات عمومية أو خاصة، وذلك في إطار تحقيق المصلحة العامة.**

---

[1] المرسي السيد حجازي، **اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 29.

[2] وليد حيدر جابر، **التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة: دراسة مقارنة**، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009 ص196.

[3] المرسوم الرئاسي رقم 12 - 415 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012 يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس ابابا بتاريخ 31 يناير 2011، الجريدة الرسمية العدد 68، ص 05.

ويخضع هذا النشاط لإشراف مباشر أو غير مباشر من السلطات العمومية، بما يضمن احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والملاءمة في تقديم هذه الخدمات."

2-أنواع الخدمة العمومية:

تتعدد طرق تصنيف الخدمات العمومية، غير أنها تتقاطع في كثير من الجوانب والمعايير. ومن بين أبرز هذه التصنيفات ما يلي[1]:

- **خدمات أساسية لبقاء المجتمع وتطوره:** وهي تلك التي لا يمكن الاستغناء عنها، مثل التعليم والصحة، إذ تلتزم الدولة بتوفيرها مهما بلغت تكلفتها نظرا لدورها الحيوي في استقرار المجتمع وتقدمه.
- **خدمات ضرورية للحياة اليومية للأفراد:** تشمل خدمات يحتاجها المواطنون بشكل مستمر، كالنقل العمومي والإنارة والمياه والغاز، وقد أصبحت هذه الخدمات في كثير من الأحيان لا تقتصر على الدولة فقط، بل يمكن أن يساهم القطاع الخاص في تقديمها، وغابا ما تدار وفق اعتبارات اقتصادية تعتمد على مبدأ الربحية.
- **خدمات ذات بعد اجتماعي وثقافي:** يستفيد منها بعض أفراد المجتمع بشكل مباشر، لكنها تعود بالنفع على المجتمع ككل، مثل المكتبات، والمتاحف، والفضاءات الترفيهية، ولهذا تعمل السلطات على تشجيع الإقبال عليها لما لها من أثر إيجابي.
- **خدمات استثمارية طويلة المدى:** وهي مشاريع تتطلب تكاليف كبيرة، ولا يقتصر أثرها على الحاضر فقط، بل يمتد إلى المستقبل، مثل بناء المدارس، والمستشفيات، والجامعات.

وانطلاقًا من هذه التصنيفات، يمكن إعادة تنظيم الخدمات العمومية وفق طبيعتها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- ✓ **خدمات مرتبطة بسيادة الدولة:** وتشمل الوظائف التقليدية للدولة، كتحقيق الأمن، وإقامة العدالة، والدفاع الوطني، وتسيير المالية العامة.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **التمويل المحلي والتنمية المحلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص ص62 63.

- ✓ **خدمات ذات طابع اجتماعي وثقافي:** مثل التعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية، والتي تهدف أساسا إلى تحسين مستوى معيشة الأفراد.
- ✓ **خدمات ذات طابع اقتصادي وتجاري:** ظهرت مع توسع دور الدولة في المجال الاقتصادي، وتركز على تلبية الحاجات الأساسية للمواطنين في مجالات كالنقل، والاتصالات، والطاقة، مع إمكانية تسييرها وفق منطق اقتصادي.

يوجد تصنيف آخر للخدمات العمومية يعتمد على البعد الاقتصادي كمعيار أساسي للتمييز بينها، ولتحقيق هذا التمييز يتم الاستناد إلى مجموعة من المتغيرات من بينها: طبيعة الخدمة المقدمة (هل هي فردية أم جماعية)، ونمط الاستهلاك (إجباري أو اختياري)، إضافة إلى كيفية الحصول عليها (بمقابل أو مجانًا)، فضلا عن أسلوب تمويلها، سواء عبر الضرائب، أو من خلال الرسوم التي يدفعها المنتفعون، أو باعتماد صيغة تمويل مختلطة تجمع بين الطريقتين، وقد جرى توضيح هذا التصنيف ضمن جدول يبين مختلف هذه الحالات[1].

[1] بوقلاشي عماد، **الادارة الاكترونية ودورها في تحسين اداء الادارات العمومية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، 2010، ص 09.

الجدول رقم 1:التصنيف الاقتصادي للخدمة العمومية

	صنف الخدمة العمومية	نوع الاستهلاك	طريقة الحصول عليها	طريقة تمويلها
كهرباء,هاتف	خدمات عمومية فردية	استهلاك اختياري	خدمات عمومية مدفوعة	ممول بإيرادات مقبوضة من المستفيدين
نقل جماعي, مطاعم مدرسية, مسابح البلدية				تمويل مختلط
متاحف			خدمات عمومية مجانية	تمويل عن طريق الضرائب
مدارس,تلقيح				
دفاع الوطني, إضاءة الطرقات, إشارات المرور	خدمات عمومية جماعية	استهلاك اجباري		

المصدر: شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة الحديثة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 15. (بتصرف من الطالبين)

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص مايلي:

- في طرفي الجدول نجد نوعين واضحين من الخدمات العمومية يحمل كل منهما خصائص متباينة، ففي أسفل الجدول تظهر الخدمات الجماعية، وهي خدمات غير سوقية تقدم مجانا ويتم تمويلها من الأموال العمومية المستمدة أساسا من الضرائب وغابا ما يكون من الصعب على الأفراد الامتناع عن الاستفادة منها دون تحمل تبعات كبيرة، إذ قد يضطر من لا يرغب فيها إلى مغادرة البلدية او الإقليم ومن

أمثلتها الدفاع الوطني، وإنارة الطرقات، وإشارات المرور، وهي خدمات تفرض على الجميع بحكم السلطة العامة.

- أما في أعلى الجدول، فنجد الخدمات الفردية ذات الطابع السوقي، حيث يكون الاستفادة منها اختيارية، ويتحمل المنتفع تكلفتها بشكل كامل أو شبه كامل، مثل خدمات الكهرباء والاتصالات الهاتفية.
- وبين هذين الطرفين، توجد أشكال وسيطة تجمع بين خصائص النوعين، إذ يمكن للدولة أن تتدخل بطرق مختلفة، فقد تقرر مثلا تقديم بعض الخدمات الفردية مجنا، كالتعليم، بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية والحد من التهميش، كما قد تعتمد أسلوب الدعم الجزئي لبعض الخدمات مثل النقل العمومي، حيث لا تغطي عائدات التذاكر كامل التكلفة، أو كالمطاعم المدرسية والمسابح البلدية التي تستفيد من دعم مالي من الجماعات المحلية.

وفي حالات أخرى قد تفرض الدولة الاستفادة من بعض الخدمات الفردية رغم طابعها الاختياري في الأصل، كما هو الحال في إلزامية التمدرس إلى سن معينة، وذلك خدمة للمصلحة العامة.

ثالثا: مبادئ الخدمات العمومية

حتى يتمكن نشاط المرفق العام من بلوغ مستوى المصلحة العامة، فإنه يتعين أن يخضع لجملة من المبادئ التي وضعها الفقيه رولان، والتي تعرف ضمن ما يسمى بـ"قانون رولان". وتعد هذه المبادئ أساسية لضمان حسن سير المرافق العامة، وهي كما يلي:[1]

- **مبدأ المساواة:** يقوم هذا المبدأ على ضرورة تمكين جميع أفراد المجتمع من الاستفادة من الخدمة العمومية دون أي شكل من أشكال التمييز، بحيث تقدم الخدمات في إطار عادل ومنصف يضمن تكافؤ الفرص بين الجميع.

ويشمل هذا المبدأ جانبين رئيسيين:[2]

---

[1] Pierre ESPLUGAS, Le service public, édition DALLOZ, Paris, 1998, p: 29.

مساواة المستعملين: تعني أن تقدم الخدمة العمومية في ظروف وشروط متساوية لجميع المنتفعين دون تمييز بينهم، فالفكرة الأساسية هي الاستجابة لحاجات مختلف الأفراد بشكل عادل بما يضمن عدم تفضيل فئة على أخرى. وقد كان التصور التقليدي للمساواة يقتصر على تقديم نفس الخدمة للجميع دون مراعاة اختلاف الوضعيات، لكن هذا المفهوم تطور لاحقًا ليأخذ بعين الاعتبار تنوع حاجات المستعملين، بحيث يتم تكييف الخدمات مع مختلف الحالات لتحقيق عدالة فعلية في الاستفادة، ومن هنا تم الانتقال من فكرة "**خدمة موحدة للجميع**" إلى فكرة "**خدمة تحقق المساواة بين الجميع.**"

- ✓ **مساواة غير المستعملين:** لا يقتصر تطبيق المساواة على المنتفعين المباشرين بالخدمة فقط، بل يمتد ليشمل جميع الأشخاص الذين لهم علاقة بنشاط المرفق العام، حتى وإن لم يكونوا مستعملين فعليين له، مثل الموردين والمتعاملين مع الإدارة، وبهذا المعنى أصبح مبدأ المساواة أكثر شمولًا، إذ يتعلق بتنظيم سير المرفق العام ككل وضمان التعامل العادل مع كل من يرتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر
- **مبدأ الاستمرارية:** يقصد به ضمان تقديم الخدمة العمومية بشكل دائم ومنتظم دون توقف مهما كانت الظروف، باعتبار أن استمرارية المرفق العام تعد عنصرًا أساسيا في تلبية حاجات المواطنين، كما يطرح هذا المبدأ إشكالية مهمة تتعلق بحق العاملين في المرافق العمومية في الإضراب، ومدى إمكانية ممارسته دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل الخدمات الأساسية التي يعتمد عليها المجتمع.
- **مبدأ التكييف:** ويعرف كذلك بمبدأ الملائمة، إذيقوم على ضرورة مواكبة الخدمة العمومية للتغيرات التي تطرأ على حاجات المجتمع ومتطلباته، ويعني ذلك أن المرفق العام مطالب بتطوير خدماته وتكييفها باستمرار بما ينسجم مع تطور المصلحة العامة

[2] عبد القادر براينيس، **التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص ص 121 122.

وتنوع احتياجات الأفراد، حتى تبقى هذه الخدمات فعالة ومناسبة للواقع الاجتماعي المتغير[1].

كما يرى بعض الباحثين ضرورة إضافة مبدأين آخرين لاستكمال المبادئ الثلاثة الأساسية، وذلك بهدف توسيع الإطار الذي يحكم سير المرافق العامة وهما:[2]

- **مبدأ الحياد:** يقوم على أن يوجه نشاط القائمين على المرافق العمومية نحو تحقيق المصلحة العامة فقط، بعيدًا عن أي اعتبارات شخصية أو مصالح خاصة، بما يضمن الموضوعية في تقديم الخدمة.
- **مبدأ المجانية النسبية:** ويعني تقديم بعض الخدمات العمومية دون مقابل مالي مباشر من المستفيدين.

مع ذلك يرى عدد من الباحثين أن هذين المبدأين لا يعتبران مستقلين بذاتهما عن المبادئ الأساسية الثلاثة السابقة بل يرتبطان بها ارتباطا وثيقا، فمبدأ الحياد يعد في جوهره نتيجة لمبدأ المساواة الذي يفرض التعامل دون تمييز، كما أن مبدأ المجانية لا يمكن تعميمه على جميع الخدمات، لأن بعض المرافق تتطلب موارد مالية لضمان استمرارية نشاطها، مما يستوجب أحينا فرض رسوم أو مساهمات رمزية من المستفيدين.

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه تقديم الخدمة العمومية

يمكن ذكر اهم المعوقات فيما يلي:[3]

- **أولًا: عائق عدم القدرة على تلبية حاجات المواطنين:**

يتمثل هذا العائق في عدم تمكن الإدارة العمومية من توفير خدمات ترقى إلى تطلعات المواطنين وتحظى برضاهم، ويرجع ذلك أساسا إلى انتشار مظاهر البيروقراطية وضعف العدالة في توزيع الخدمات، كم تعد البيروقراطية بمختلف أشكالها من أبرز الأسباب المؤثرة

---

[1] Pierre ESPLUGAS, op.cit, p: 30.

[2] المرسي السيد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

[3] سعيد زيدان وعبد العزيز بن طرمول، **معوقات واليات تحسين الخدمة العامة بالجزائر في الفترة 2013-2020**، جامعة وهران 2، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 2، 2021، ص 315 318

في ذلك، مثل التعسف في استخدام السلطة، والإخلال بمبدأ المساواة بين فئات المجتمع، إضافة إلى التمييز في تقديم الخدمات، وظهور ممارسات الوساطة والمحاباة والرشوة واستغلال المنصب الوظيفي، كل هذه العوامل تؤدي إلى إضعاف جودة الخدمة العمومية وعدم قدرتها على تلبية احتياجات مختلف المواطنين، مما يساهم في تراجع ثقتهم في الجهاز الإداري.

من بين أهم الأسباب التي تغذي هذا العائق يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- ✓ **تباين التوزيع السكاني وتعقيد التقسيم الإداري:** وهو ما يجعل من الصعب على نظام الخدمة العمومية الحالي الوصول إلى جميع المواطنين وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية ومعاملاتهم الإدارية بشكل فعال.
- ✓ **ضعف جودة الخدمات المقدمة:** ويعود ذلك إلى الاعتماد على أساليب وتقنيات تقليدية، بالإضافة إلى محدودية كفاءة الموارد البشرية مما ينعكس سلبًا على مستوى الأداء العام للخدمات العمومية.

➢ **ثانيًا: العائق المرتبط بمبدأ الاستمرارية والصالح العام**

يأتي هذا العائق نتيجة ضعف التسيير أو نقص الإمكانيات المادية والبشرية داخل الإدارة العمومية، مما ينعكس سلبًا على استمرارية تقديم الخدمة العمومية بالشكل المطلوب، وبالتالي التأثير على تحقيق المصلحة العامة، إذ إن ضمان استمرارية المرفق العام يرتبط أساسًا بمدى التزام الموظف باحترام أوقات العمل وساعات الدوام.

وفي الواقع، كثيرا ما تسجل شكاوي من طرف المواطنين بسبب غياب الموظف المكلف أو عدم توفره في الوقت المناسب، مما يعطل مصالحهم، لذلك فإن ضمان استمرارية الخدمة يتطلب إصلاحًا شاملًا للوظيفة العمومية وتحسين أداء الإدارة، مع إيلاء اهتمام أكبر للعنصر البشري من خلال تحسين ظروف عمله وضمان حقوقه.

في المقابل، يستوجب الأمر أيضًا وضع آليات رقابة فعالة على أداء الموظفين، وتطبيق قوانين صارمة للحد من أي تصرفات غير مسؤولة أثناء أداء المهام، إلى جانب تعزيز الرقابة الإدارية من خلال لجان تفتيش دورية لضمان السير الحسن للمرافق العمومية.

- **ثالثًا: العائق المرتبط بمبدأ المساواة أمام المرفق العام والخدمة العمومية**

يلاحظ في بعض الحالات أن المواطنين يعبرون عن عدم رضاهم بسبب غياب المساواة في الاستفادة من الخدمات العمومية، حيث يشعر البعض بأنهم لا يعاملون بنفس الطريقة التي يعامل بها غيرهم عند طلب الخدمة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، من بينها سوء استعمال السلطة من طرف بعض الموظفين، وظهور ممارسات المحاباة والرشوة، إضافة إلى أشكال مختلفة من التعسف الإداري، خاصة في ظل ضعف الرقابة القانونية والإدارية.

في كثير من الأحيان يكون هذا السلوك مرتبطا بضعف تكوين الموظف أو عدم إلمامه الجيد بمهامه الوظيفية، مما يؤدي إلى اختلال في تطبيق مبدأ المساواة، ونتيجة لذلك تتفاوت جودة الخدمات بين المواطنين، حيث يحصل البعض على خدمة جيدة، بينما يقدم للبعض الآخر مستوى أقل، في حين يحرم آخرون من الخدمة بشكل كامل، مما ينعكس سلبًا على ثقة المواطن في المرفق العام.

- **رابعا: العائق المرتبط بضعف الإمكانيات المالية والتقنية**

يظهر هذا العائق من خلال محدودية الموارد المالية المخصصة للإدارات العمومية، مما يعيق قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتحديث هياكلها الإدارية، كما أن عملية عصرنة المصالح العمومية وتوفير ظروف استقبال ملائمة للمواطنين تتطلب استثمارات مالية معتبرة بهدف تقديم خدمة عمومية ترقى إلى مستوى تطلعات المستفيدين. وبالمثل فإن تحسين أداء المورد البشري يستلزم فتح مناصب مالية جديدة ورفع الأجور، وهو ما يشكل عبئا إضافيا على ميزانية الدولة.

إلى جانب ذلك فإن نقص الكفاءات التقنية وضعف تأهيل بعض التقنيين في التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، إضافة إلى محدودية التغطية بشبكة الإنترنت أو انقطاعها أحيانا يؤدي إلى تعطيل العديد من الخدمات الإدارية المرتبطة بمعالجة بيانات المواطنين.

اضافة لما سبق، يمكن ذكر نقاط أخرى من العوائق التي تؤثر على جودة الخدمة العمومية، من بينها:[1]ضعف التواصل الإعلامي والاتصال بين الإدارة العمومية والمواطنين، مما يخلق فجوة بين ما يقدم فعليا من خدمات وما يتوقعه المواطنون.

- ✓ غياب البحوث والدراسات التطبيقية داخل المؤسسات العمومية، وضعف الاستفادة من الدراسات الأكاديمية والبحثية التي يمكن أن تساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء.
- ✓ قصور أنظمة المتابعة والتقييم وضعف آليات الرقابة على الخدمات العمومية، مما يحد من فعالية التحقق من مدى احترام القوانين وضمان وصول الخدمات إلى مستحقيها بالشكل المطلوب.

المطلب الثالث: متطلبات تحسين الخدمة العمومية

تكمن أهم متطلبات تحسين الخدمة العمومية في أسس هذا التحسين ومحدداته والياته.

- ➢ **أولا / أسس تحسين الخدمة العمومية:**

وفقا لما ورد في تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والذي استخدم مصطلح "الإصلاح" باعتباره مرادفًا لمفهوم "التحسين"، يمكن تعريف تحسين الخدمة العمومية بأنه: "بناء قطاع عام يتميز بالكفاءة والفعالية، ويكون قادرًا على تلبية احتياجات المواطنين والاستجابة لمتطلباتهم بشكل مناسب."[2]

[1]ياقوت قديد، الهام بن عيسى، **عراقيل تقديم الخدمة العمومية واساليب الارتقاء بها**، المركز الجامعي لعين تموشنت المجلة الجزائرية للمالية العامة العدد 8، 2018، ص ص 201 202

[2]عاشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 60.

حيث يستند تنظيم الخدمة العمومية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن عدم انحرافها عن أهدافها الأصلية، وهي مبدأ المساواة، ومبدأ الاستمرارية، ومبدأ التكيّف أو المرونة، ومنه فإن تحسين الخدمة العمومية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة الإدارة على التكيف مع التطورات المختلفة ومواكبة التغيرات في مختلف المجالات.

وبالتالي فإن نجاح عملية التحسين يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التزام المرفق العام بهذه المبادئ وتطبيقها بشكل فعال، ويمكن في هذا السياق تحديد أهم الأسس التي يقوم عليها تحسين الخدمة العمومية فيما يلي: [1]

1. **الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية:** يجب أن يكون عمل الإدارة العمومية منتظما وغير منقطع لأن أي خلل قد يؤدي إلى المساس بفكرة الخدمة العمومية التي تهدف إلى توفير خدمات أساسية للمواطنين، تؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم.
2. **المساواة بين جميع المواطنين:** تلتزم الإدارة العمومية بتقديم الخدمات لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم لأي سبب من الأسباب.
3. **تكييف الإدارة العمومية مع المستجدات والتطورات:** إن هذا الأساس يعتبر امتدادا لمفهوم تحسين الخدمة العمومية، حيث أن تكيف وتأقلم الإدارة مع التطورات والمستجدات، سينجر عليه تغيير في طرق وإجراءات وأساليب تقديمها للخدمات العمومية بهدف تحقيق الجودة في نوعية الخدمات المقدمة وذلك استجابة لاحتياجات المواطنين للخدمات المتطورة والمتغيرة باستمرار بتغير تقنيات التسيير والتنظيم.

[1] فوزية صادقي، **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة تحليلة للجماعات المحلية**، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والإتصال السمعي البصري، تخصص إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3 2020/2021، ص 81.

➢ **ثانيا: محددات تحسين الخدمة العمومية**

تتمثل أهم محددات تحسين الخدمة العمومية في مجموعة من العناصر الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

1-تحسين استقبال وإعلام المواطنين

يعتبر حسن استقبال المواطنين وإرشادهم والاهتمام بانشغالاتهم من الركائز الأساسية التي تحدد جودة العلاقة بين الإدارة والمواطن، ويتطلب ذلك تطوير وسائل التواصل مع الجمهور وجعلها أكثر انفتاحا وفعالية، من خلال الإصغاء لانشغالات المواطنين، ودراسة شكاويهم والرد عليها، إضافة إلى إجراء استطلاعات للرأي بهدف تقييم مدى تحسن خدمات الاستقبال والإعلام،وفي هذا الإطار تعتمد الإدارة العمومية على مجموعة من الإجراءات من أهمها:

- ✓ التحلي بالاحترام وحسن التعامل وتنظيم عمليات الاستقبال بشكل فعال.
- ✓ تكوين وتأهيل الموظفين المكلفين بالتوجيه والاستقبال لضمان استقبال أكبر عدد من المواطنين في أفضل الظروف وأقصر الآجال.
- ✓ توفير معلومات واضحة حول الخدمات والإجراءات الإدارية المرتبطة بها.
- ✓ دراسة حاجات المواطنين ومتابعة توجهات الرأي العام باستخدام آليات مناسبة وفعالة.

2-ترسيخ المبادئ الأخلاقية في تقديم الخدمة العمومية:ويتجسد ذلك من خلال:

- ✓ تعزيز القيم الأخلاقية والمهنية لدى الموظفين بما يضمن تقديم خدمات نزيهة وشفافة.
- ✓ تحسين بيئة العمل وحماية الحقوق المهنية للعاملين.
- ✓ إشراك المواطنين في عملية تطوير الخدمة العمومية عبر التشاور والتواصل المستمر.

[1]فوزية صادقي، المرجع السابق، ص 82-85

3-تقديم خدمات فعالة وذات جودة عالية

حيث يتم ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إلى جانب وضع آليات تقييم دورية تسمح بقياس أداء الإدارة العمومية وجودة الخدمات المقدمة، والعمل على تحسينها باستمرار بما يتماشى مع تطلعات المواطنين.

4-تبسيط الإجراءات الإدارية

ان تخفيف وتبسيط الإجراءات من أهم عوامل تحسين نجاعة الخدمة العمومية، إذ يساهم في تقليل الوقت والجهد والتكاليف التي يتحملها كل من المواطن والإدارة، مما يجعل عملية الحصول على الخدمة أكثر سهولة وسرعة وفعالية.

- **ثالثا: آليات تحسين الخدمة العمومي**

يمكن حصر أهم آليات تطوير وتحسين الخدمة العمومية في محورين أساسيين؛ يتمثل الأول في إصلاح المرفق العام بهدف معالجة الإختلالات والظواهر السلبية التي تعيق تقديم خدمة فعالة للمواطن، بينما يقوم المحور الثاني على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات، وهو خيار فرضته متطلبات العصر والتطور التكنولوجي المتسارع[1].

[1] عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص62.

المبحث الثالث: ماهية الأداء العمومي

شهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بروز توجهات حديثة تهدف إلى إعادة تنظيم الأنظمة وتعبئة الموارد، بما يمكن مؤسسات القطاع العام، من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، وقد ركزت هذه التوجهات على تحسين مستوى الأداء وتطويره، إلى جانب تقديم خدمات ذات جودة متميزة للمواطنين ولمختلف أصحاب المصلحة، باعتبار ذلك عنصرًا أساسيًا في نجاح هذه المؤسسات وقدرتها على أداء وظائفها بفعالية.

انطلاقا من هذا التصور، جعلت العديد من الإدارات العمومية من تحسين الأداء محورا رئيسيا لاهتماماتها، حيث لم يعد السعي نحو التميز خيارا ثانويا، بل أصبح ضرورة مستمرة تفرضها متطلبات التطور والتحديث.

المطلب الأول: مفهوم الأداء العمومي

أولا: تعريف الأداء والأداء العمومي:

1-تعريف الأداء:

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات والبحوث الإدارية، سواء على المستوى العام أو في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، و يرجع ذلك إلى أهميته البالغة بالنسبة للفرد داخل المنظمة، وكذلك لدوره المحوري في تحقيق أهدافها.[1]

كما أن هذا المفهوم يتقاطع مع عدة تخصصات واتجاهات فكرية، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته واختلاف زوايا تناوله. ومن بين أبرز هذه التعريفات ما يلي:

[1]يعجي سعاد، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، جامعة المسيلة، ص2.

- يعرف الأداء في المنظمة: هو ذلك السلوك الذي يتم الحكم عليه من خلال مدى إسهامه في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.[1]
- ويعرف الأداء أيضا على انه القيام بالمهام والواجبات بالشكل المطلوب والمحدد مسبقًا، وهو ما يتوافق مع توجه بعض الباحثين الذين يركزون على دور الفرد ومساهمته في بلوغ أهداف المنظمة، ويتم تقييم هذا الأداء من خلال مدى تمكنه من إنجاز مهامه الوظيفية وإتمامها، حيث يُنظر إليه كسلوك يعكس قدرة الموظف على الإسهام الفعلي في تحقيق أهداف المؤسسة.[2]
- كما يعرف الأداء: بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.[3]
- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: ذهب بعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في بعد واحد يتمثل في الكفاءة، أي مدى استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بأفضل شكل ممكن.[4]
- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: والبعض الآخر من الباحثين ركز في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة.[5]

---

[1] عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010، ص277.

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 179.

[3] قريشي محمد الصغير، **عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الحكومية، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص 111.

[4] إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية**، مقال منشور، عدد 05، جامعة باتنة، 2007 ص 46.

[5] إلهام يحياوي، مرجع سبق ذكره ، ص46.

2-تعريف الأداء العمومي:

حظيت مسألة الأداء، سواء من حيث تطويره أو قياسه، باهتمام كبير من قبل الحكومات والمؤسسات منذ عقود، وتزايد هذا الاهتمام بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة. وقد أصبح أداء القطاع العمومي يحظى بمكانة خاصة لدى مختلف الدول، نظرًا لدوره الحيوي في تحقيق التنمية، لذلك يعد تحسين الأداء هدفًا أساسيًا تسعى إليه أغلب الأنظمة، حيث إن معظم برامج الإصلاح التي شهدتها الدول ارتكزت في جوهرها على تعزيز الكفاءة والفعالية في العمل.

يعد الأداء مفهومًا متعدد الأبعاد، يرتبط أساسًا بالنتائج التي تترتب عن الأنشطة المنجزة ومدى توافقها مع الأهداف المراد تحقيقها، وفي المجال العمومي يهدف الأداء إلى رفع مستوى تنفيذ السياسات والبرامج الحكومية بما يحقق الغايات المسطرة.

ورغم أن مفهوم الأداء العمومي يبدو بسيطًا من حيث الطرح، إلا أنه يحمل نوعًا من التعقيد عند التطبيق، إذ يسهل تحديد الأهداف العامة، لكن يصعب ترجمتها عمليًا داخل الإدارة العمومية، ويقوم هذا المفهوم على أساس أن الإدارة مطالبة بتقديم خدماتها وتنفيذ برامجها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

وفي هذا السياق، تبرز الأدبيات الحديثة أن الكفاءة ترتبط عادة بحجم ونوعية المخرجات، أي السلع والخدمات التي توفرها الإدارة، في حين تعكس الفعالية مدى تأثير هذه البرامج والسياسات على المجتمع ومدى تحقيقها للنتائج المرجوة[1] .

كما أن السعي إلى تطوير الأداء في القطاع العمومي ليس أمرًا حديثا، بل هو توجه قديم تسعى من خلاله الحكومات إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة اعتمادًا على الموارد المتاحة، دون الحاجة إلى زيادة الإنفاق، ويتطلب ذلك قدرًا كبيرًا من اليقظة وإعادة النظر في أساليب العمل وتنظيمها، بما يسمح بتحقيق أعلى مردودية ممكنة، من خلال توظيف الحوافز

[1] OECD, Modernising Government: **The way forward, OECD Publication,** Paris, 2005, p: 57, Available to: http://www.bies.planeacion.unam.mx/html/politica/Modernazing%20/governmet.pdf.

المناسبة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل فعال، وفي هذا الإطار لجأت العديد من الحكومات إلى تبني مقاربات وأساليب متنوعة تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء العمومي، من بينها الإدارة الإستراتيجية، وإعداد الميزانيات على أساس الأداء، إلى جانب أنماط حديثة في التسيير ترتكز على تحقيق النتائج. [1]

حيث لا يمكن اعتبار مؤشرات الأداء ثابتة مع مرور الزمن، إذ أن الإدارة العمومية الناجحة لا يقتصر تميزها على حسن تسيير عملياتها الداخلية فقط، بل يتطلب الأمر أيضا قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، فالقوة الحقيقية للإدارة لا تقاس بما يجري داخلها فحسب، وإنما بمدى استجابتها لما يحدث في بيئتها الخارجية.

ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري إعادة تحديد أدوارها بالاعتماد على مقاييس ترتكز على النتائج المحققة، والتي تعكس الأثر الفعلي لسياسات الحكومة وبرامجها على المجتمع. وتكتسي هذه المقاييس أهمية كبيرة في إطار ما يعرف بدولة الأداء، إذ تمكن السلطات من متابعة تطور الأوضاع الاجتماعية وتكييف تدخلاتها وفقا لذلك.[2]

ثانيا: تصنيف الأداء:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعتمد على المعايير التالية:

- **حسب معيار المصدر:** يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين[3]:

1.1- الأداء الداخلي: يتشكل ويتطور اعتمادا على ما تمتلكه المؤسسة من موارد، ويتحقق أساسًا من خلال:

---

[1] Allen Schick. L'Etat performant: **réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits.Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire**, Volume: 3, n° 2, OCDE 2003, p: 82. disponible sur: http://www.oecd.org/dataoecd/36/4/39543864.pdf.

[2] OCED, Modernising government: the way forward, op.cit, pp: 57-58.

[3] إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية**، مقال منشور، عدد05 ، جامعة باتنة، 2007 ص48.

- ✓ **الأداء البشري:** ويتمثل في مستوى كفاءة ومهارات أفراد المؤسسة، ومدى قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بفعالية.
- ✓ **الأداء التقني:** يعبر عن قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المادية والتكنولوجية بشكل أمثل.
- ✓ **الأداء المالي:** يرتبط بمدى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها المالية، من حيث ترشيد النفقات، وتعظيم العوائد، وضمان التوازن بين الإيرادات والمصاريف، بما يحقق الاستقرار المالي ويدعم استمرارية نشاط المؤسسة.

2.1-الأداء الخارجي: هو ذلك الأداء الذي يتأثر بالعوامل والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويتجلى هذا التأثير في النتائج التي تحققها، حيث قد تنعكس هذه التغيرات بشكل إيجابي مثل ارتفاع رقم الأعمال خلال فترة معينة نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها، أو نتيجة تراجع أداء أحد المنافسين، وفي المقابل قد يكون لهذه العوامل أثر سلبي أيضا، إذ إن كل ما يحدث في المحيط الخارجي ينعكس بدرجة أو بأخرى على أداء المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب.

- ➢ **حسب معيار الشمولية:** يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي: [1]
- ✓ **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة.
- ✓ **الأداء الجزئي:** هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدي كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

[1] بن عطية سعاد، **أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة**، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر علوم تسيير، تخصص: مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، 2011، ص ص 38 37.

- **حسب معيار الطبيعة:** وفقا لهذا المعيار، تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها في مجالات متعددة، مثل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وحتى السياسية. وبناء على هذا التنوع في الأهداف، يمكن تصنيف الأداء إلى عدة أنواع تعكس هذه المجالات فنجد: [1]

✓ **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق المردودية...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل،المواد الأولية التكنولوجيا...)

✓ **الأداء الاجتماعي:** يرتبط بالأهداف ذات البعد الاجتماعي التي تضعها المؤسسة ضمن خططها، والتي لم تأت من فراغ، بل هي في الأصل استجابة لمتطلبات وقيود يفرضها كل من العاملين داخل المؤسسة والمجتمع الخارجي، ويتطلب تحقيق هذا النوع من الأداء التوازن مع باقي الأهداف، خاصة الاقتصادية منها، إذ إن البعد الاجتماعي غالبا ما يكون مرتبطا بالبعد الاقتصادي، بل إن هناك حالات يصبح فيها تحقيق النتائج الاقتصادية مرهونا بمدى نجاح المؤسسة في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية.

✓ **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

✓ **الأداء السياسي** :يتمثل هذا النوع من الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف ذات طابع سياسي، حيث يمكن أن تستفيد من بلوغ هذه الأهداف كوسيلة لدعم وتحقيق بقية غاياتها الأخرى، وغابا ما توظف الأهداف السياسية كأداة لتعزيز

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم**، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، في علوم تسيير بسكرة، 2001/2002، ص 2.

موقع المؤسسة أو توسيع نفوذها، ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض المؤسسات بدعم أو تمويل حملات انتخابية بهدف الوصول إلى مواقع صنع القرار، مما يتيح لها لاحقا الاستفادة من علاقاتها أو تأثيرها في تلك المناصب لخدمة مصالحها.

ثالثا: مكونات الأداء: يرى بعض الباحثين أن الأداء يمكن تحليله من خلال: [1]

- **كمية العمل** :وتشير إلى حجم الجهد الذي يبذله الفرد خلال فترة زمنية معينة، سواء كان هذا الجهد ذهنيا أو بدنيا أو نفسيا، ويقاس هذا الجانب عادة بمؤشرات تعكس سرعة الإنجاز أو حجم الإنتاج خلال مدة محددة، أي أنه يعبر عن البعد الكمي للأداء.
- **نوعية العمل** :وترتبط بمستوى الجودة والدقة في تنفيذ المهام، ومدى توافق النتائج مع المعايير والمواصفات المطلوبة، ففي بعض الأعمال لا تكون السرعة أو الكمية هي الأهم، بل تعطى الأولوية لجودة الأداء والإتقان، وهو ما يظهر من خلال مدى مطابقة العمل للمعايير، إضافة إلى درجة الابتكار والإبداع في الإنجاز.
- **نمط إنجاز العمل** :يقصد به الأسلوب الذي يتبعه الفرد في أداء مهامه، والطريقة التي ينظم بها خطوات العمل وينجزها، حيث يتم تقييم هذا الجانب من خلال ملاحظة الحركات والإجراءات والوسائل التي يعتمدها أثناء التنفيذ، وبناء على نمط الإنجاز، يمكن تحديد مدى تنظيم الفرد في ترتيب أنشطته، وكيفية التنسيق بينها، خاصة في الأعمال التي يغلب عليها الطابع البدني، حيث يظهر ذلك من خلال تسلسل الحركات وتكاملها أثناء الأداء.

كما يرى بعض الباحثين أن مفهوم الأداء يقوم على عنصرين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تحقق أداء متميزا هي تلك التي تنجح في الجمع بين هذين

[1] سميرة طهراوي، **تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي بالمدية، 2007/2008، ص 123

البعدين في إدارتها، وانطلاقا من هذا سنتطرق إلى شرح وتحليل كل من مفهومي الفعالية والكفاءة فيما يلي:[1]

- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.[2]

وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

يمكن استخلاص أن مفهوم الفعالية يرتبط بمدى تحقيق النتائج المرجوة، أي بمقدار التقارب بين ما تم إنجازه فعليا وما كان مخططا له مسبقا، فهي تعكس درجة بلوغ الأهداف المسطرة، وبالتالي كلما كان الفرق بين النتائج المحققة والمتوقعة ضئيلا، دل ذلك على ارتفاع مستوى الفعالية داخل المؤسسة.

- **الكفاءة:** يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية... الخ.

---

[1] الشيخ الداوي ، **تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009/2010، ص ص 219،220.

[2] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ، ص 219.

عليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة وهي:[1]

- الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدجلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.
- **الكفاءة هي:** القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة.
- إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة في الأداء" وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء.[2]

يمكن استخلاص من هذه التعريفات أن الكفاءة ترتبط بإنجاز المطلوب مع الحرص على خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، أي تحقيق الأهداف باستخدام أقل قدر من الموارد. كما تعرف الكفاءة بأنها حسن استغلال موارد المؤسسة بطريقة مثلى، بما يضمن تقليل الهدر إلى أقصى درجة ممكنة مع الحفاظ على جودة النتائج.

وبناءا على ما سبق، يمكن تحديد العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

[1] الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 220،221

[2] نور الله كمال، **وظائف القائد الإداري**، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992، ص 15

الجدول رقم 2:العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية

	الكفاءة	الفعالية	الاداء
المفهوم	فعل شيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
المدى	جزئي عمودي كمي	شامل افقي نوعي	متكامل

المصدر: عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 34.

ويمكن الوصول من خلال الجدول السابق إلى أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية – الظاهرة التنظيمية كمتغير أساسي يناقش من زاوية الفعالية – بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها.

ومن جهة أخرى يمكن اعتبار أن الأداء هو ناتج الحساب الرياضي لكل من الكفاءة والفعالية:

الأداء = الكفاءة + الفعالية

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء والعوامل المؤثرة عليه:

اولا:مؤشرات قياس الاداء في الادارة العمومية

يطلق عليها مؤشرات الأداء النجاح وهي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس التقدم نحو أهدافها المنشودة، عندما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها وتعيين المساهمين من مزودين وموزعين ومدراء وغيرهم، فهي تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء.

ومؤشرات قياس الأداء تعتبر مؤشرات قابلة للقياس، وتظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة حيث يتأثر اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بالغرض من هذا القياس، كالتخطيط والرقابة والتقييم وإدارة التغيير والاتصالات والتحسين وتخصيص الموارد وغيرها، وهي تختلف عادة من مؤسسة لأخرى، فمثلا المؤسسات التجارية عادة ما تستخدم مؤشرات قياس الأداء لمعرفة نسبة تأثير زيادة الدخل الخاص بزيادة حجم المبيعات، في حين الإدارات العمومية تستخدم هذه المؤشرات لقياس أدائها عن طريق دراسة معدلات الاستجابة لتطلعات المواطنين، أي أن المؤشر المستخدم في مختلف المؤسسات هو بطبيعة الحال يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ويجب أن يشير إلى مدى نجاحها وبشكل قابل للقياس.[1]

فمؤشرات قياس الأداء الخاصة بالإدارات العمومية تعكس أهدافها، ومن ميزاتها أنها مؤشرات يتم اشتقاقها من الإستراتيجية ويتم ربطها بأهداف محددة قابلة للقياس.

كما يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمور ثلاثة هامة هي:[2]

الكفاءة والفعالية: التي تتبع أداء الإدارات العمومية في الانتفاع بمواردها لإنشاء القيمة المضافة، حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على إيجاد الإيرادات التي تكفل التنمية، للقضاء على الصورة النمطية التي تبدو عليها الإدارات العمومية وكأنها إدارات عاجزة تحتاج إلى الإعانات الخارجية، ومع الاستخدام الكفء لمدخلات موارد الإدارات العمومية والعمل على إنشاء قيمة مضافة جديدة المخرجاتها .

---

[1] بوقلاشي عماد، مرجع سبق ذكره، ص125.

[2] يوسف بومدين، **منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء - في تطوير القدرات الإشرافية والقيادية الإستراتيجية للمسئولين المحليين لتحقيق التنمية المستدامة،** (رؤساء المجالس البلدية ونوابهم)، الملتقى العلمي الدولي حول: تسيير الجماعات المحلية الواقع والتحديات دراسة بعض التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 17 18 ماي، 2010، ص05

الجودة الشاملة: وتتم باهتمام الإدارات العمومية بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات.

التنافسية: والتي تعني مقدرة القائمين على الإدارات العمومية على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لمواطنيها ومنظمات الأعمال في الأجل الطويل.

كما يمكن للإدارات العمومية أن تحقق مبدأ الكفاءة والفعالية من خلال التحقق من فعالية التسيير ثم أداء العمل الإداري.[1]

فعالية التسيير: تفرض فعالية التسيير التفرقة بين فعالية منظمات الأعمال وفعالية الإدارات العمومية إذ أنهما مختلفان تماما، فمفهوم فعالية التسيير في منظمات الأعمال يعني الربح، ويتطلب هذا استعمال تقنيات تسييرية ومراقبة الفعالية في تلك المؤسسات وهي مراقبة التسيير التي ينصب على تقييم اختيارات الوسائل بالمقارنة مع التكاليف، وتحليل التكاليف لاختيار أحسن توليفة ممكنة بين الوسائل المالية المستعملة، والأهداف المسطرة أو المحققة.

بينما مفهوم الفعالية في الإدارات العمومية فهو مختلف اختلافا جوهريا عن الربح، لأن مفهوم الربح منعدم تماما ومفهوم الفعالية للتسيير العمومي مرتبط بالمنفعة العامة المقدمة من الإدارات العمومية، كما أن مفهوم الفعالية مرتبط بالحاجات العمومية وذلك بالبحث عن موازنة بين الأهداف والنتائج المحصل عليها، ومن هذا المنظور فمفهوم الفعالية في الإدارات العمومية ينصب على البحث عن أثر برنامج أو سياسة معينة على المجتمع، وذلك بمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المرجوة، مثلا إذا أرادت الدولة تطبيق برنامج لتنظيم الولادات ففعالية مثل هذا البرنامج تكون بمعرفة أثره على عدد الولادات، فإذا تحددت الولادات هذا يعني أن البرنامج حقق الهدف منه.

[1] عبد الوحيد صرارمة، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 140

إن الإدارة العمومية التي تعمل لتحقيق أهداف معينة لا يجب أن تكتفي بالنتائج المحققة فقط، بل أن تبحث هل هذه النتائج كافية أو مناسبة بالمقارنة مع الوسائل المستعملة، وبالتالي فمفهوم الفعالية في التسيير العمومي يتطلب تحديد مفهوم التحكم في التسيير، وذلك بتحديد درجة كفاءة وفعالية تسيير الإدارة العمومية، والكفاءة تعني تحديد هل الإدارة العمومية سيرت واستعملت الوسائل المادية والبشرية بطريقة رشيدة لتحقيق الأهداف، وبالتالي فالكفاءة هي مرادفة للإنتاجية التي تسمح بقياس الأداء النهائي، ثم أن البحث عن توازن بين الأهداف المسطرة والنتائج المتحصل عليها صعبة للغاية، خاصة عندما تكون درجة المنفعة العامة صعبة التقييم، وأنه من الصعب معرفة ما إذا كانت النتائج المتوخاة قد تم الحصول عليها فعلا أم لا، كما أن صعوبة التقييم الكمي للنتائج المتحصل عليها في غياب معايير كافية لذلك يشكل أحد أهم الصعوبات في البحث على الفعالية في التسيير العمومي.

أداء العمل الإداري: لضمان تقديم الخدمات العمومية تقوم الدولة بتسخير وسائل هامة خاصة الاعتمادات المالية الضخمة، ورغم كون هذه الخدمات العمومية غير معنية بقوانين المنافسة الحرة لكنها قد تكلف غاليا في حالة ما إذا كان هناك سوء تسيير، وإذا اختفت الرقابة يعني ذلك غياب آليات تضمن استعمال رشيد للوسائل، حيث إن التسيير الجيد للأموال العمومية يستلزم قياس التكاليف والأداء وتستلزم بالضرورة القيام بالمقارنة بينهما.

ودراسة هذه التكاليف ضرورية لتقدير أداء الإدارات العمومية وحث المسيرين على استعمال الوسائل بطريقة مثلى خاصة إذا كانت الدولة تعاني من مشاكل مالية، إذ يقود ذلك إلى قياس أداء الإدارات العمومية من خلال:[1]

[1]بوقلاشي عماد، مرجع سبق ذكره، ص128.

- قياس التكاليف وأداء الإدارات العمومية: إن قياس التكاليف والأداء في الإدارات العمومية صعب التحقيق نظرا لكون الخدمات المقدمة لا يمكن قياس تكلفتها بدقة بل يتم ذلك بصفة تقديرية، ورغم كون هذا التقييم لا يعطي بصفة دقيقة تكاليف الخدمات المقدمة، والنتائج المحصل عليها غير كافية لكنها تعتبر مهمة، حيث تسمح للمسيرين باستعمال الوسائل بطريقة مثلى، وبالتالي تحسين تسيير الإدارات العمومية. ولقياس تكلفة مصلحة معينة" يجب حساب كل ما يكلفه تسيير الإدارة العمومية لمدة سنة، كما أنه لا يمكن معرفة علاقة التكلفة بالأداء إلا إذا تم القيام بحساب:

- تكلفة العون: أي العلاقة بين التكلفة والوظيفة بمتوسط عدد المستخدمين.
- السعر المرجعي: أي تكلفة تنفيذ وحدة واحدة من الخدمة المؤداة.
- المردودية: أي عدد العمليات من نوع معين والتي يتكلف بها عون لمدة سنة.

وإذا كان تحديد التكلفة الخاصة بكل عون ممكنة، فإنه من الصعب تحديد السعر المرجعي والمردودية. فهل يمكن تجزئة كل وظيفة إلى عدد من العمليات الملموسة والمتجانسة وسهلة الإحصاء؟

- البحث على أقل تكلفة: إن البحث على أقل تكلفة يستلزم القضاء على التبذير والاستعمال الأمثل للوسائل المتاحة للإدارات العمومية، ويتمثل ذلك في جانبين:

- **الجانب الأول:** القضاء على عوامل التبذير، إن آثار التبذير متعددة وتظهر على عدة مستويات وهي عادة ناتجة عن الإهمال في الإدارات العمومية ففي مجال المستخدمين مثلا: أثر التبذير هو زيادة عدد العمال على الاحتياجات، والمبالغة في تصنيف رتبهم، وإنشاء وظائف غير مبررة، وتظهر آثار التبذير عادة في الاستعمال المفرط للسيارات الإدارية خاصة خارج أوقات العمل، كذلك استعمال الهاتف لأغراض شخصية.

- **الجانب الثاني: الاستعمال الأمثل للوسائل:** إن الإدارات العمومية مزودة بوسائل هامة لكن من الضروري استعمالها بطريقة مثلى، وهو ما يظهر عند إبرام عقود التزود بالمنتجات والتجهيزات وعقود العمل، إذ يجب على الإدارات العمومية أن تستعمل كفاءات مواردها البشرية في إمكانية دراسة الاقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من الموردين.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

1-**العوامل الداخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها[1]:

العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها العناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون

[1] عميروش عبد الكريم وضيف محمد، **العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة**، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة 08ماي 1945 قالمة ،2018، ص 23.

لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة

بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2-**العوامل الخارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل هي[1]:

*** البيئة الاجتماعية والقانونية:**

- العادات والتقاليد المورثة
- العرف وأمور الدين؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

*** البيئة السياسية والقانونية:**

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.

[1]علي عبد الله، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 69.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

*** البيئة الاقتصادية:**

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه).
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء العمومي

أولا:النتائج الإيجابية للرضا الوظيفي على الأداء: الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور ايجابي عدن العامل، بل هو عنصر أساسي ينعكس بشكل مباشر على تحسين أداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، حيث انه عندما يكون الموظف راضيا عن عمله، تظهر مجموعة من النتائج الايجابية المهمة، من أبرزها:[1]

- ✓ الزيادة في الالتزام الوظيفي الذي يدفع بالموظف إلى احترام مواقيت العمل وإلى الانضباط وإلى الابتعاد عن الغش والإهمال واللامبالاة وغيرها من الأمراض الإدارية التي من شأنها أن تحط من جودة الأداء إلى أدنى مستوياته.
- ✓ زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة، حيث أن الشعور بالانتماء المنضمة هو حاجة ملحة يجب على الموظف أي يلبيها وأن يتشبع منها أن لقاء ما من شأن هذا الانتماء أن يضمنه من ارتفاع في مستويات الثقة بين العاملين وارتفاع مستويات التعاون والتكتل والمساعدة والنصح وغيرها من السلوكيات الإدارية التي تعزز جودة أداء الموظف.

[1]بوحوية لطفي، **أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسات العمومية**، مجلة أكاديمية والعلوم السياسية، مجلد6، العدد2، الجزائر،2020، ص ص 86.85.

- ✓ الشعور بالرضا يجعل الفرد أكثر إيجابية مما ينعكس على من حوله من الزملاء والعملاء والإدارة.
- ✓ الشعور بالرضا يعطي أكثر تركيزا في أداء العمل فيقلل من الأخطاء.
- ✓ الرضا عن العمل يجعل الفرد يبحث عن مهام ذات قيمة وتحدي أكبر.
- ✓ الشعور القوي بالرضا يمكن الفرد من بناء علاقات أفضل مع الرؤساء والزملاء والعملاء.
- ✓ الرضا الوظيفي يسعد الإدارة، فحين يسعد الفرد يسعد الرؤساء في العمل.
- ✓ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ✓ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
- ✓ إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ✓ إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل "، وبتجنب الموظف الحوادث العمل فإنه يكرس كل وقته وكل طاقته من أجل الأداء الجيد مما يجعله يرتفع بمستواه.
- ✓ الشعور بالرضا يزيد من تعاون الموظفين هذا التعاون الذي من شأنه أن يذلل الصعوبات والمشاكل المعنية كما من شأنه أيضا أن يسهل تمرير الخبرات من الجيل القديم إلى الملتحقين الجدد بالعمل فيصقل مهاراتهم ويزيد من قدراتهم فيتحسن تبعا لذلك مستوى أدائهم الوظيفي.
- ✓ الشعور بالرضا يزيد من النشاط لدى الموظف حيث أنه يبذل كل طاقته في عمله كما أنه يجدد طاقته باستمرار نظرا للطاقة المتجددة في نفسه والمتولدة عن سعادته.

- ✓ الرضا الوظيفي يزيد من قابلية التعلم وسرعة التأقلم مع التغييرات في العمل، فبرضا الموظف عن عمله فإنه يتقبل كل دورات التكوين والتدريب بكل صدر رحب من أجل الرفع من قدراته المهنية، أنه يكتسب بديهة سريعة تسمح له بالتأقلم السريع والفعال مع التغيرات الطارئة في بيئته التنظيمية لأنه مقتنع بما يفعله ولأنه يحب عمله ويسعى في تطوير نفسه فيه.
- ✓ الرضا الوظيفي يزيد من الشعور بالولاء للمنظمة، لأنه يسعى لتحقيق أهدافها قبل تحقيق أهدافه، ذلك لأنه وبرضاه عن عمله فإنه يرى بأن أهدافه من أهداف منظمته، هذا ما يجعله يرتقي بمستوى أدائه المهني إلى أعلى مستوياته.

ثانيا: النتائج السلبية لنقص الرضا الوظيفي على الأداء

نقص الرضا الوظيفي لا يمر دون أثر بل ينعكس بشكل واضح ومباشر على تدهور الأداء داخل المؤسسة سواء على المستوى الفردي او الجماعي، ومن أبرز النتائج السلبية نذكر:

- ✓ قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف.
- ✓ كثرة الأخطاء والأحداث الفنية.
- ✓ اللامبالاة والشعور بالتكاسل.
- ✓ التمرد والمشاغبة.
- ✓ إساءة استخدام الآلات والأدوات.
- ✓ كثرة الغياب والتمارض بدون عذر، فيكون هذا التمارض والغياب كنتيجة منطقية عن رفض الموظف لواقعه المهني، ويعتبر هذا التمارض والغياب عبارة عن ردة فعل من الموظف تجاه منظمته يعبر من خلالها عن رفضه وحقده عن الحالة التي هو فيها[1].

[1] إيناس فؤاد نواوي فلميان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1429 هـ ، ص46.

- ✓ عدم الشعور بالانتماء للمنظمة.
- ✓ تشويه صورة المنظمة في المجتمع.[1] وهنا يسعى الموظف إلى الانتقام من المنظمة التي يعمل بها ويكون ذلك في مستوياته الدنيا من خلال إفشاء أسرار العمل وإفشاء المشاكل الداخلية في المنضمة إلى مجتمعه أو إلى منظمات أخرى منافسة، وقد يكون في مستوياته العليا من خلال اختلاق الأكاذيب وتلفيق الصور المشينة عن منظمته.
- ✓ نقص دافعية العمل ففي هذه الحالة أي غياب الدافعية وذلك عند غياب العلاقة بين أفعال الموظف والنتائج المتحصل عليها، حيث يصبح يرى أن سلوكاته ترجع الأسباب خارجة عن إرادته، وإذا كان ينجز مهامه بصورة آلية فهذا دليل على غياب نمط الدافعية – الدافعية الداخلية والخارجية , أي وجود حالة غياب الدافعية، فالدافعية هي الحالة التي يؤدي فيها الفرد مهامه بصورة آلية، أي تتطور وتزداد حالة الاغتراب مقارنة بعملية البحث عن الحاجة إلى الشعور بالعزم الذاتي، فالفرد لا يدرك العلاقة بين إنجازاته والنتائج التي يسعى لتحقيقها"، فيتحول أسلوب عمل الموظف إلى الآلية خالية من الحس الإنساني والسعي إلى الإبداع أو المساعدة فيتدنى بذلك مستوى أداء الفرد ويصبح لا يخدم أهداف المنظمة.[2]
- ✓ الشعور بالملل " فمن عواقب الملل نزعة العامل إلى المغالاة في تقدير الوقت الذي قضاه في العمل أي أنه يشعر بطول الزمن، ذلك لأن تقدير الفرد الطول فترة من الزمن يتوقف إلى حد كبير على رؤيته الذاتية وتقديره الشخصي، فإذا كان الشخص يقوم بعمل شيق محبب إلى نفسه انطلق انتباهه إلى عمله تلقائيا وإنساب تفكيره

---

[1] حنان بنت ناصر صالح الخليفي، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلامات المرحلة الثانوية بمدينة مكة مكرمة**، ماجستير قسم علم النفس بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية 1431هـ، ص 41.

[2] طويل كريمة، **الدافعية والرضا الوظيفي و تأثيرهما على أداء الإطارات**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر 2007-2008، ص 30.

طبيعيا طبعا من غير عمر أو انقطاع أو تلكؤ، وعليه لا يشعر بمرور الزمن، أما إذا كان يقوم بعمل لا يشوقه ولا يثير اهتمامه أو انتباهه فإن الزمن يمضي ببطء وملل وحالة نفسية سيئة تنشأ من اضطرار الفرد للقيام بعمل لا يميل إليه والملل معناه الضيق والنفور وهو يسبب الضجر والسأم والتثاؤب وفتور الهمة والميل عن المضي في العمل"، حتى أن نوعية الأداء لدى الفرد الذي شعر بالملل تكون عبارة عن تصرفات سطحية غير هادفة وغير موجهة لا يسعى من ورائها إلى إتمام العمل بإتقانه وإنما يسعى من خلالها بإتمام الوقت من خلال العمل[1]

- ✓ ارتفاع نسب دوران العمل، حيث " يعبر ترك منصب العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة، كتكلفة الإحلال تكلفة التدريب تكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة، مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها الفرد المستقيل وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية ". وهذا ما يضطر المنظمة إلى توظيف المورد البشري الجديد الذي يحتاج وقتا وتكلفة وطاقات أخرى من أجل الوصول إلى المستوى الأدائي للموظف تارك المنصب.
- ✓ ارتفاع الضغط النفسي للموظف، حيث أن " الشخص المعرض لضغوط العمل وما يعانيه من ملل، وضيق، وتوتر نفسي، من شأنه أن يؤثر تأثيرا سلبيا على زملائه في العمل.

[1] الخيري حسن حسين، **الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين من مراحل التعليم العام بمنطقتي الليث والقنفذة**، رسالة ماجستير في التربية كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008، ص 30

خلاصة الفصل:

المرفق العام يمثل الإطار التنظيمي الذي تعتمد عليه الدولة لتسيير شؤون المجتمع وتحقيق المصلحة العامة في حين تجسد الخدمة العمومية البعد العملي لهذا الإطار من خلال الأنشطة والخدمات التي يستفيد منها المواطن بشكل مباشر، أما الأداء فيعد المعيار الذي يقاس به مدى نجاح الإدارة في تقديم هذه الخدمات بكفاءة وفعالية وعدالة.

وعليه فإن العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة تقوم على التكامل، حيث يشكل المرفق العام البنية التنظيمية، وتمثل الخدمة العمومية مضمون النشاط، بينما يعكس الأداء مستوى النتائج المحققة، ومن دون هذا الترابط يصعب على الدولة بلوغ هدفها الأساسي المتمثل في تلبية حاجات المواطنين وضمان تحقيق الصالح العام.

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الفصول النظرية إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي وأهميته في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات يصبح من الضروري الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع الميداني حيث تتجسد هذه المفاهيم في سلوكيات وممارسات يومية يعيشها الأفراد داخل بيئة العمل فالنظريات مهما بلغت دقتها تبقى بحاجة إلى اختبار فعلي يكشف مدى انسجامها مع خصوصيات المؤسسات العمومية.

ومن هذا المنطلق يأتي الفصل التطبيقي ليسلط الضوء على دراسة حالة ميدانية داخل جامعة يحيى فارس بالمدية باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية التي تضم موارد بشرية متنوعة من إداريين وأساتذة تجمعهم أهداف مشتركة لكنها في الوقت ذاته تعكس اختلافات في التوقعات والدوافع ومستويات الرضا عن العمل فبيئة الجامعة ليست مجرد فضاء أكاديمي بل هي منظومة إدارية متكاملة تتأثر فيها جودة الأداء بدرجة كبيرة بالحالة النفسية والمهنية للعاملين.

إن اختيار هذه المؤسسة لم يكن عشوائيا بل جاء لكونها تمثل نموذجا واقعيا يمكن من خلاله استكشاف طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الإداري، في ظل ظروف عمل حقيقية تتداخل فيها العوامل التنظيمية والاجتماعية والمادية.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى إسقاط الإطار النظري على الواقع من خلال تحليل معطيات ميدانية تم جمعها باستخدام أدوات بحث علمية وتحيلها ببرنامج SPSS في محاولة لفهم كيف يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين داخل الإدارة العمومية، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني:الطريقة و الأدوات

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي ومهامها

تعد جامعة يحيى فارس بالمدية من بين المؤسسات الجامعية الهامة في الجزائر فهي تمثل صرحًا علميًا يسعى إلى تكوين إطارات مؤهلة في مختلف التخصصات بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل والتطورات المعرفية الحديثة، وقد شهدت الجامعة منذ تأسيسها تطورًا ملحوظًا سواء من حيث الهياكل البيداغوجية أو عدد الطلبة والأساتذة، ما جعلها تحتل مكانة معتبرة ضمن منظومة التعليم العالي في الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بجامعة المدية

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989 ، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:[1]

-جذع مشترك تكنولوجيا.

- تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421هـ الموافق ل 25 جويلية 2000م وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.

-معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

-معهد العلوم القانونية والإدارية.

[1] معلومات متحصل عليها من موقع جامعة المدية

- معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق ل 04 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:[1]

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435هـ الموافق ل 01 ديسمبر 2013م المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق ل 04 جانفي 2009م تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437هـ الموافق ل 22 فيفري 2016م المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ

[1] معلومات متحصل عليها من موقع جامعة المدية.

الموافق ل 04 جانفي 2009م، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير(محل الدراسة).

1. نشأة الكلية:

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2009 بموجب المرسوم التنفيذي المقتض من إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ سنة 2009 بموجب المرسوم التنفيذي المقتض من إنشاء المركز الجامعي بالمدية، وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999 ، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 277-06 المؤرخ في 21 رجب 1427 هـ الموافق ل 16 أوت

2006م المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-1998 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الذي تحول حاليا إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وتتضمن حاليا كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى.

بالإضافة إلى نظام (ل.م.د) الذي جرى تعميمه ابتداء من السنة الجامعية 2011 - 2010 وفي نفس الوقت تم التوقف عن النظام الكلاسيكي.

2.الهيكل البيداغوجي للكلية:

الجدول رقم 3:الهياكل الموفرة في الكلية

الهياكل	العدد
مدرجات	06
قاعات المحاضرات	02
قاعات الاعمال الموجهة	41
مخابر الاعلام الالي	04
مكتبات	06
مكاتب الاساتذة	16
قاعات ما بعد التدرج	01
قاعة انترنت للاساتذة	01
قاعة انترنت للطلبة	01
قاعة السحب	01

المصدر: مصلحة الاحصاء والاستشراف

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق حيث يستفيد طلبة الكلية من خدماتها و هي مصلحة مهمة داخل الكلية ومركز حيوي للبحث والإطلاع الدراسة و التعليم رصيدها متنوع من مصادر المعلومات كتب دوريات رسائل أقراص) موضوعة تحت تصرف الكلية و الرواد غايتها توصيل المعلومات وتنمية المعارف، حيث تحتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية.

3.تخصصات الكلية:

1- قسم علوم التسيير : بعد قسم علوم التسيير النواة الأساسية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999، ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالنسبة للجذع المشترك أو لطلبة التخصص، بحيث يحتوي على التخصصات التالية (إدارة أعمال، تسيير عمومي، إدارة مالية، إدارة الميزانية) .

2- قسم العلوم التجارية: يعتبر قسم العلوم التجارية ثاني قسم من حيث التأسيس بعد قسم علوم التسيير سابقا وذلك منذ السنة الجامعية 2000-2001 بحيث يحتوي على التخصصات التالية تسويق تسويق الخدمات.

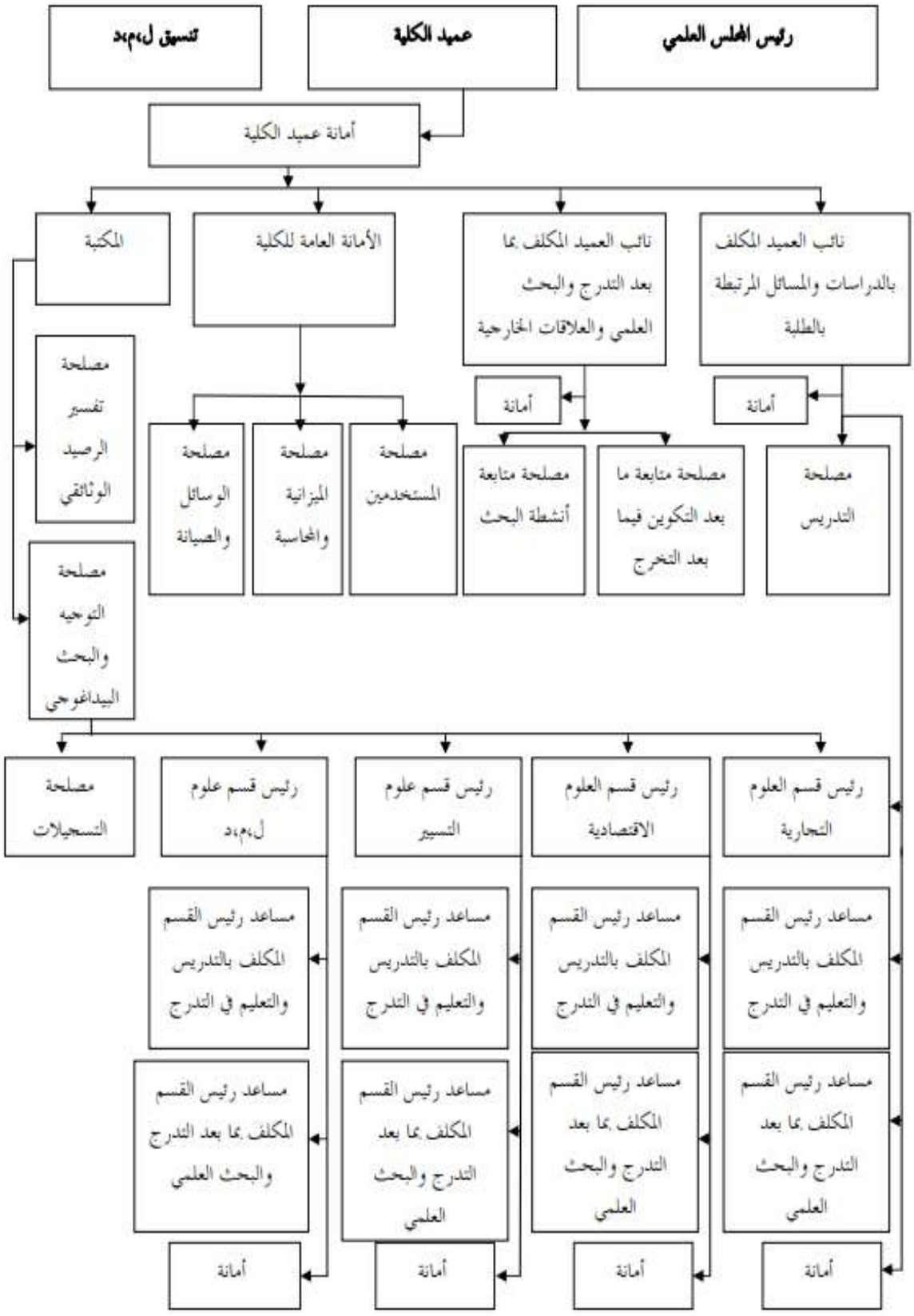
3- قسم العلوم الاقتصادية حتى تتعدد فرص الاختيار الحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002 -2003 فتح هذه الشعبة بحيث يحتوي على التخصصات التالية (اقتصاد نقدي وبنكي، واقتصاد كمي).

4- قسم العلوم المالية والمحاسبة حتى تتعدد فرص الاختيار الحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى فتح هذه الشعبة بحيث يحتوي على التخصصات التالية (مالية ومحاسبة مالية وبنوك، مالية المؤسسة)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

إن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات المصالح و الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار هيكل يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم 3:الهيكل التنظيمي للكلية



وفيما يلي سنتطرق إلى مهام المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:[1]

1- عميد الكلية: وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أما القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2-المجلس العلمي: يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ومخابر البحث.

3- تنسيقية ل م د: تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام ل، م، د ووحداتها.

4-الأمين العام: مكلف بالإداريين كمصلحة المستخدمين مصلحة الميزانية ويسهر على متابعة العمال وانضباطهم، تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه، تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما، تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها وتنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

5- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة والسهر على التسجيلات وإعادة تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم، وكذلك إعداد بطاقة وإحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

6- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يحرص على متابعة طلبة الماجستير والإشراف على المناقشات والمذكرات وعلى مسابقات الماجستير والمبادرة بأعمال الشراكة مع الاجتماعية والاقتصادية والمبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛ القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والمبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

7- رؤساء الأقسام: يعتبرون كإداريين بيداغوجيين مسؤولين عن السير البيداغوجي يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام كل مسؤول حسب قسمه وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

8- مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم والتدرج: يقوم بمتابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج السهر على سير التعليم، السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس.

9- التعليم فيما بعد مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي: يعمل على متابعة سير التعليم[1] وسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة أنشطة البحث ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

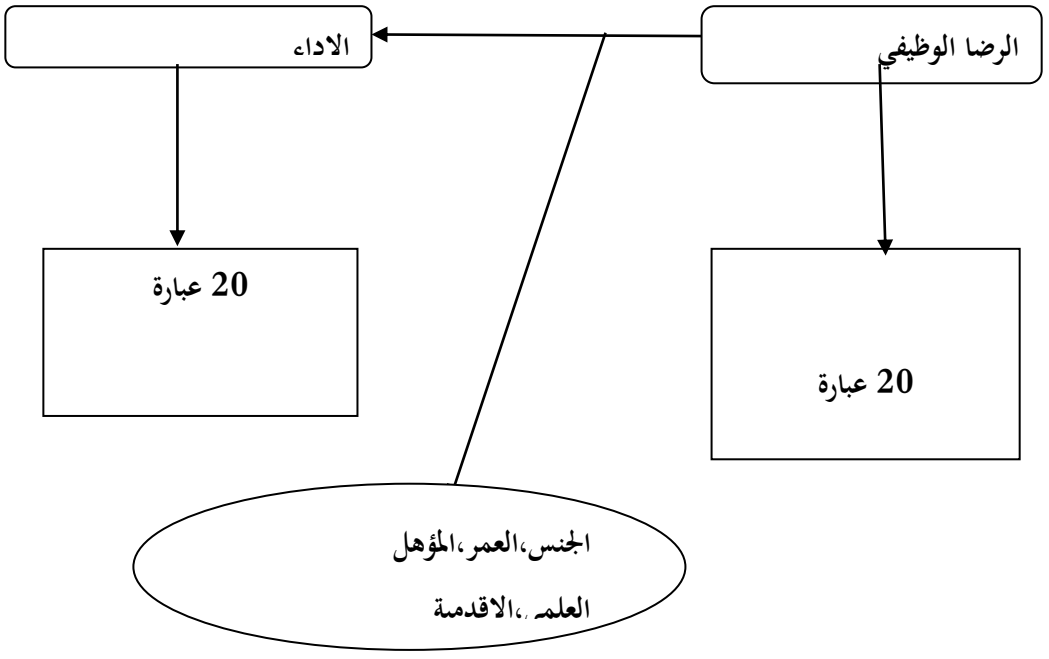
سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والطريقة والأدوات.

المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة

لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة، فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، والذي سنتناول من خلاله مدى تأثير الرضا الوظيفي عن الاداء.

أما فما يخص نموذج الدراسة فيبين الشكل التالي المتغيرات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا:

الشكل رقم 4:نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

كما يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين في مختلف المستويات من اساتذة وتقنيين واداريين بجامعة يحيى فارس (كلية علوم الاقتصاد التسيير و التجارة)، هذا وقد تمثلت عينة الدراسة في 51 فردا.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بما أن متغيرات الدراسة تتمثل في الاداء و الرضا الوظيفي و هي متغيرات نوعية يتعذر فيها القياس الكمي، فقد تم اللجوء إلى الاستبيان باعتباره يستعمل على نطاق واسع في معالجة المتغيرات نوعية، وقد تم صياغة استبانة بالاعتماد على ثلاثة محاور أساسية هي:

- **المحـــور الأول:** بيانـــات شخصـــية خاصـــة بـــالأفراد والمتمثلـــة فـــي: العمـــر، الجنس،المستوى التعليمي، الخبرة والمسمى الوظيفي.
- **المحـــور الثـــاني:** عبـــارات خاصـــة بـــالمتغير المســـتقل (الرضـــا الـــوظيفي)، تضم 20 عبارة
- **المحـــور الثالـــث:** عبـــارات خاصـــة بـــالمتغبر التـــابع (أداء العـــاملين) يشـــمل 20 عبارة.

الجدول رقم 4:الاستبيان المسترد والملغى

البيان	العدد	النسبة
الاستبيان الموزع والمسترد	60	%100
الاستبيان الملغى	09	%15
الاستبيان الصالح	51	%85

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات **spss**.

كمـــا تـــم اســـتخدام مقيـــاس (ليكـــرت) الخماســـي الـــدرجات لتقيـــيم إجابـــات عينـــة الدراســـة، والجدول التالي يوضح درجات المقياس المستخدم:

الجدول رقم 5:مستويات سلم ليكرت

الفئات	درجة مقياس ليكرت
[1-1.80]	غير موافق بشدة
[1.81-2.60]	غير موافق
[2.61-3.40]	محايد
[3.41-4.20]	موافق
[4.21 فما فوق]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات **spss**.

حيث أن طول الفئة =المدى/ عدد الفئات

المدى = وهو الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة، أعلى قيمة هي 5 وأدنى قيمة هي 1 فالمدى هو 4.

وبالتالي فإن طول الفئة = 4/5 أي 0.8

المطلب الثالث:الاساليب الاحصائية المتخدمة

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج Spss لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ(alpha cronbach's) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط برسون لحساب درجة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف عن اتجاه أفراد العينة واتجاه أسئلة الاستبيان
- اختبار one wayanova لاختبار الفروقات.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بعرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي، وأداء العاملين.

المطلب الأول: عرض نتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن،المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي كما يلي:

اولا: تحليل خاصية الجنس لعينة الدراسة: من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

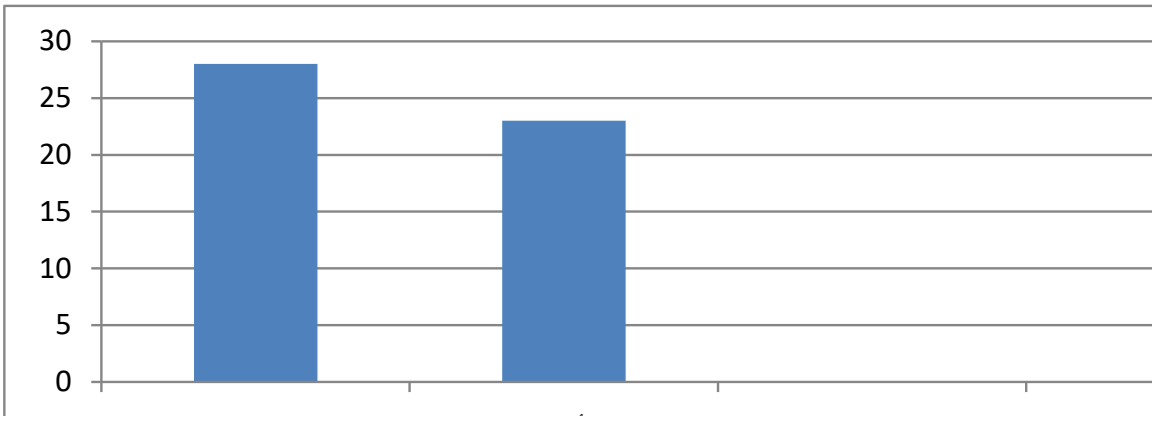
الجدول رقم 6:توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	28	%54.9
أنثى	23	%45.1
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تقارب نسبي بين الذكور والإناث،حيث بلغ عدد الذكور 28 بنسبة تقدر ب54.9% ،في حين بلغ أفراد العينة من الاناث 23 بنسبة تقدر ب 45.1%. ويعكس هذا التوازن تمثيلاً جيدًا لمجتمع الدراسة، مما يعزز من موضوعية النتائج .والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 5:توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج **Spss**.

ثانيا: تحليل خاصية العمر لعينة الدراسة::من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

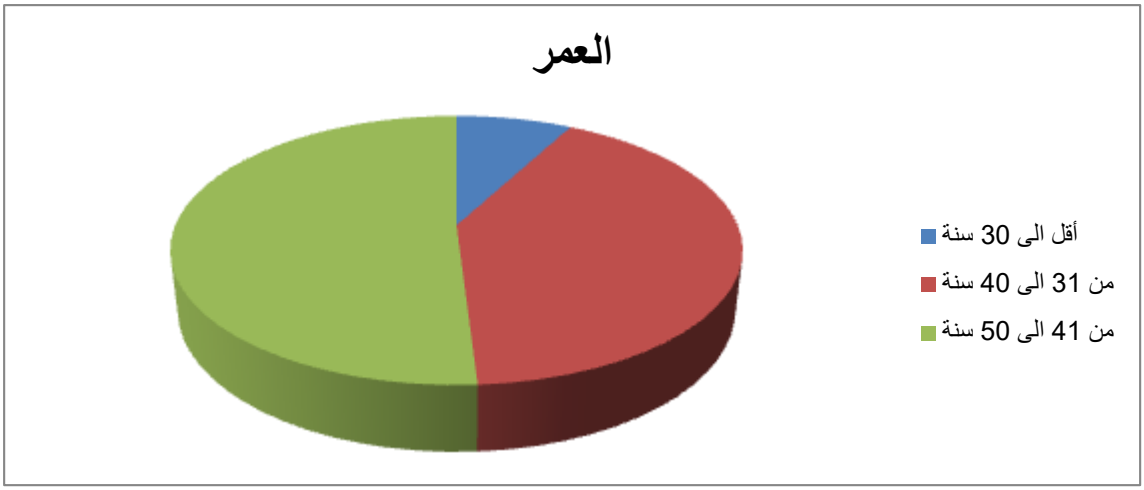
الجدول رقم 7:توزيع افراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل الى 30 سنة	4	%7.8
من 31 الى 40 سنة	21	%41.2
من 41 الى 50 سنة	26	%51
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج**Spss**.

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المقدرة ب 51%،تنتمي الى الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) في حين أن الفئة (أقل من 30 سنة) بلغت نسبة 7.8%، أما الفئة (من 31 الى 40سنة) بلغت 41.2%.و منه نستنتج من خلال ما سبق أن الأغلبية المستقصات تمتلك خبرة مهنية معتبرة، ما يمنح مصداقية أكبر للإجابات المقدمة وهذا مهم لأنه يعطي نتائج أكثر واقعية حول الرضا الوظيفي.والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 6:توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج**Spss**.

ثالثا: تحليل خاصية المستوى التعليمي لعينة الدراسة:من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 8:توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

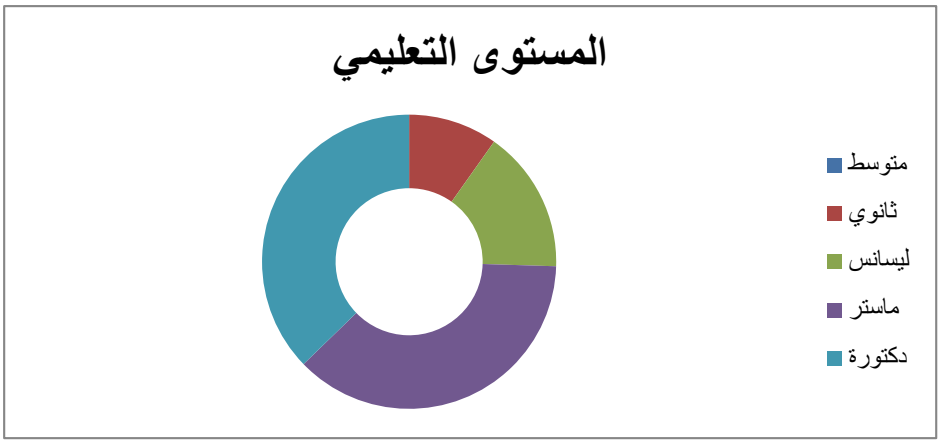
المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
متوسط	0	%0
ثانوي	5	%9.8
ليسانس	8	%15.7
ماستر	19	%37.3
دكتورة	19	%37.3
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية القصوى لعمال المؤسسة حاملين لشهادات الماستر و الدكتورة حيث قدره نسبة 37.3%، وتأتي فئة ليسانس التي بلغت 15.7%، أما الباقي أي ما يقارب9.8% حاصلون على مستوى ثانوي وهذا ما

يفسر أن غالبية أفراد العينة من ذوي المستوى العلمي المرتفع (ماستر ودكتوراه)، وهو ما يعكس وعيًا إداريًا ومعرفيًا جيدًا.والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 7:توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج**Spss**.

رابعا: تحليل خاصية الاقدمية لعينة الدراسة:: من مجموع51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 9:توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة(الأقدمية)

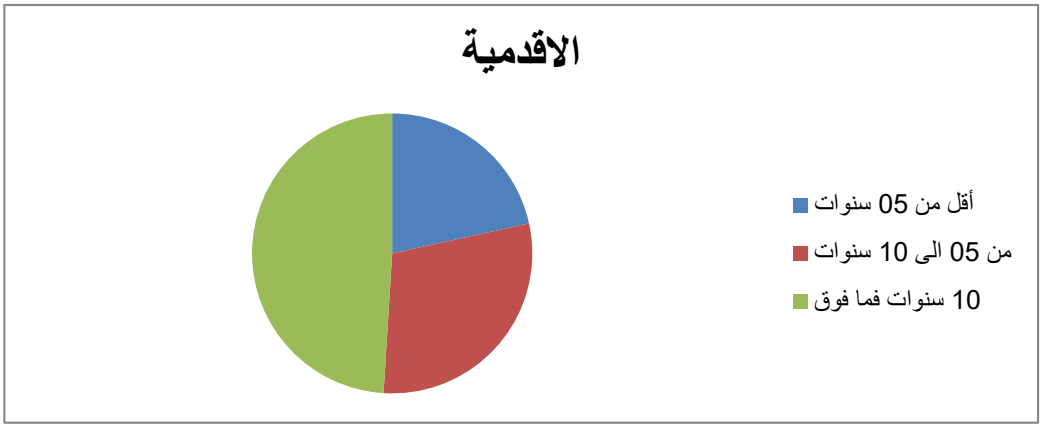
الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05 سنوات	11	%21.6
من 05 الى 10 سنوات	15	%29.4
10 سنوات فما فوق	25	%49
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عمال المؤسسة ذوي خبرة تفوق ال 10 سنوات بنسبة 49%، ثم تليها فئتي العمال ذوي الخبرة(من 05 الى 10 سنوات) والتي تقدر نسبتها ب 29.4%، أما الفئة المتبقية التي بلغت نسبتها 21.6% ذوي خبرة أقل من 05 سنوات .

من خلال هذه النتائج يتضح أن غالبية أفراد العينة يمتلكون سنوات خبرة تفوق 10 سنوات، وهو ما يدل على أن لديهم دراية كافية ببيئة العمل والمتطلبات الوظيفية داخل المؤسسة ، مما يساهم في تقديم تقييم أكثر واقعية وموضوعية لمستوى الرضا الوظيفي والأداء، ويعطي للدراسة قوة تفسيرية أكبر. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 8:توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة(الأقدمية)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

خامسا: تحليل خاصية المنصب لعينة الدراسة:: من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 10:توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

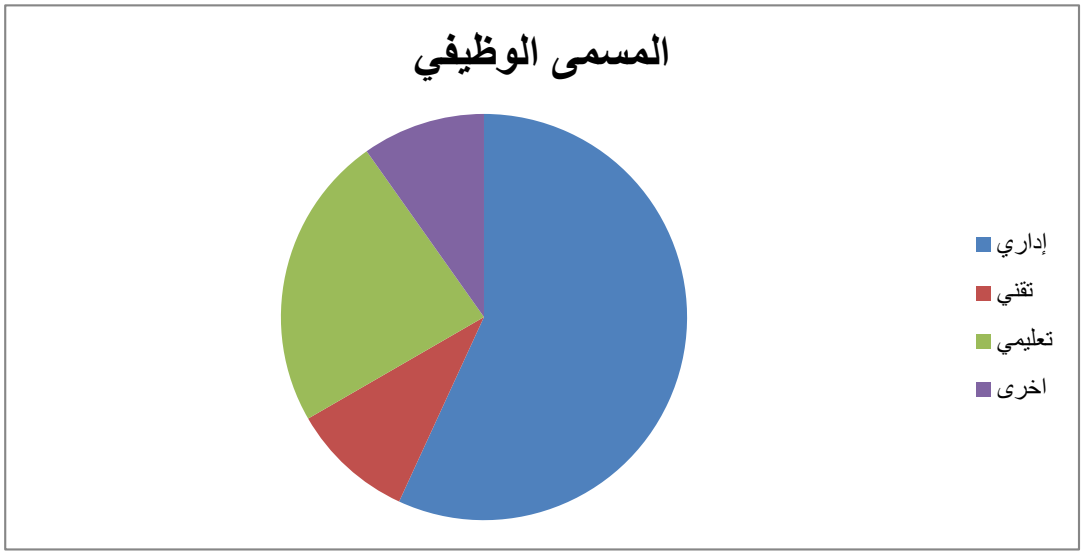
المنصب الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إداري	29	%56.9
تقني	05	%9.8
تعليمي	12	%23.5
اخرى	05	%9.8
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة لأفراد العينة يشغلون المناصب الإدارية حيث بلغت نسبتهم 56.9%، ثم تليها نسبة 23.5%كانت للمنصب التعليمي، أما أقل نسبة قدرت بـ 9.8% كانت لتقنيين، وهذا بسبب طبيعة وتوزيع المهام داخل كل قسم.

ومنه نستنتج ان وجود تنوع في المناصب بين الإداريين والموظفين في المجال التعليمي، يعكس شمولية العينة لمختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 9:توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss

المطلب الثاني:ثبات اداة الدراسة

يعرف الثبات على أنه إلى أي درجة يعطي المقياس نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي أن الثبات يعني استقرار المقياس فلو تم إعادة الدراسة مرة أخرى على نفس العينة تحصل على نفس النتائج، ويتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 11:معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	20	0.830
أداء العاملين	20	0.875
الاستبيان ككل	40	0.899

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات **spss**.

تشير نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة إلى مرتفعة، حيث قدرت في محور الرضا الوظيفي ب(0.830) أما في محور أداء العاملين فقدرت ب (0.875)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين عبارات كل محور.

كما بلغ معامل الثبات الإجمالي للاستبيان (0.899)، وهو مستوى مرتفع يعكس موثوقية أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث:التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

حيث سنحاول قياس كل من الرضا الوظيفي وأداة العاملين بالمؤسسة

أولا: عرض تحليل عبارات محور الرضا الوظيفي

في هذا الجزء سنحاول معرفة مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، ومن أجل ذلك نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات الرضا الوظيفي والتي يبلغ عددها 20 عبارة، بالإضافة الى تحديد تقييم المبحوثين لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي على حده كالتالي:

الجدول رقم 12:نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي

الرقم	الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	اوفق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
1	الرضا عن الأجر والترقية	أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يعكس الجهد الذي أبذله في عملي.	12	17	8	12	2	2.51	1.206	منخفضة
2		نظام الترقية داخل المؤسسة واضح وعادل بالنسبة لي.	6	9	8	21	7	3.27	1.250	متوسطة
3		تمنح فرص حقيقية للتقدم الوظيفي داخل هذه المؤسسة.	9	7	11	20	4	3.06	1.256	متوسطة
4		أشعر بالرضا من خلال تقدير جهودي بحوافز ومكافآت.	7	11	14	7	12	3.12	1.366	متوسطة
5		ينعكس كل من الأجر والترقية والتحفيز المادي على الشعور بالرضا	3	10	3	18	17	3.71	1.285	مرتفعة
	المتوسط الحسابي المرجح							3.134		متوسطة
6	الانضباط ونمط الإشراف	ألتزم بموعد العمل دون تأخير وأتجنب الغيابات غير المبررة والمتكررة.	0	3	6	22	20	4.16	.857	مرتفعة
7		الرضا عن العمل يجعلني أحرص على القوانين والتعليمات من المسؤول	0	2	7	17	25	4.27	.850	مرتفعة جدا
8		أرى ان نظام العمل داخل المؤسسة منظم ويساعد على الأداء الجيد.	0	6	6	23	16	3.96	.958	مرتفعة
9		أركز على المهام الموكلة إلي وأسعى إلى إنجاز الأهداف بكفاءة.	1	1	3	21	25	4.33	.841	مرتفعة جدا
10		أشعر أن الانضباط في العمل ينعكس إيجابا على راحتي النفسية.	0	3	7	15	26	4.25	.913	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي المرجح							4.194		مرتفعة
11	الرضا عن العلاقات في العمل	العلاقة بيني وبين زملائي في العمل جيدة وقوية.	1	3	5	26	16	4.04	.916	مرتفعة
12		أشعر بالراحة في التعامل مع المسؤول المباشر لعملي.	0	1	5	24	21	4.27	.723	مرتفعة جدا
13		علاقتي بالمسؤولين والزملاء مبنية على الاحترام المتبادل.	1	0	1	22	27	4.45	.730	مرتفعة جدا
14		السهولة في التواصل والعمل كفريق واحد جعلتني راضيا	0	3	6	23	19	4.14	.849	مرتفعة

		جدا.	1	2	3	4	5			
15		بيئة العمل تسودها روح إيجابية تزيد من رغبة بقائي في المؤسسة.	1	7	5	26	12	3.80	1.020	مرتفعة
المتوسط الحسابي المرجح								4.14		مرتفعة
16	ظروف العمل ومحتواه	مكان العمل مريح وآمن يُشعرني بالاستقرار والاطمئنان في تأدية المهام.	2	3	6	24	16	3.96	1.019	مرتفعة
17		لا أواجه صعوبات في تأدية المهام وأجد الدعم والتشجيع من الإدارة.	1	7	17	21	5	3.43	.922	مرتفعة
18		اشعر أن حجم العمل المكلف به مناسب لقدراتي ولا يسبب لي ضغوط.	2	9	5	24	11	3.65	1.128	مرتفع
19		أرى طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة عادلة وفعالة.	2	11	14	20	4	3.25	1.017	متوسط
20		أشعر بالرضا عن عملي داخل المؤسسة وأفتخر بوجودي فيها.	1	2	8	20	20	4.10	.944	مرتفعة
المتوسط الحسابي المرجح								3.678		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

❖ **التحليل الوصفي العام لجميع أبعاد المحور:**

عند النظر إلى المحور الإجمالي، نجد تباينا واضحا بين الأبعاد المادية والأبعاد المعنوية والتنظيمية، ويمكن ترتيب الأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية المرجحة كالتالي:

1. **المرتبة الأولى** :بعد "الانضباط ونمط الإشراف" بمتوسط مرجح (4.194)ودرجة تبني **(مرتفعة جدا)**.
2. **المرتبة الثانية** :بعد "الرضا عن العلاقات في العمل" بمتوسط مرجح (4.140) ودرجة تبني **(مرتفعة)**.
3. **المرتبة الثالث** :بعد "ظروف العمل ومحتواه" بمتوسط مرجح (3.678)ودرجة تبني **(مرتفعة)**.
4. **المرتبة الأخيرة** :بعد "الرضا عن الأجر والترقية" بمتوسط مرجح (3.134)ودرجة تبني **(متوسطة)**.

❖ **التحليل التفصيلي لكل بعد:**

1. بعد الرضا عن الأجر والترقية :

يمثل هذا البعد **الحلقة الأضعف** في منظومة الرضا الوظيفي داخل المؤسسة بمتوسط مرجح (3.134).

- العبارة رقم 1 (*الأجر يعكس الجهد...*) حققت أدنى متوسط في الجدول بالكامل(2.51) وانحراف معياري مرتفع (1.206)، مما يعكس شعورا حادا وغير متجانس بين الموظفين بالغبن المادي وعدم تكافؤ الجهد مع العائد.
- جاءت العبارات (2، 3، 4) المتعلقة بنظام الترقية، الحوافز، والتقدم الوظيفي بمتوسطات متقاربة تتراوح بين(3.06و 3.27) وهي درجات تقييم "**متوسطة**"، مما يشير إلى حاجة المؤسسة لتطوير معايير أكثر شفافية للترقيات والحوافز.
- العبارة (5) حازت على متوسط (3.71)، مما يثبت إحصائيا أن عينة الدراسة واعية تماما بأن ضعف الأجر والترقية يؤثر سلبا على رضاهم العام، ومع ذلك فهم يحاولون الفصل بين هذا النقص وأدائهم (كما سيظهر في البعد الثاني).

2. بعد الانضباط ونمط الإشراف :

يمثل هذا البعد **أقوى ركائز الرضا الوظيفي** في هذه المؤسسة بمتوسط مرجح (4.194) وتقييم "**مرتفع جداً**."

- حققت العبارة 9 "*أركز على المهام الموكلة إلي وأسعى لإنجازها بكفاءة*" متوسطا قوية جدا (4.33)مع انحراف معياري منخفض (0.841)، مما يدل على وجود ثقافة عمل تركز على الإنجاز والمسؤولية الذاتية العالية لدى الموظفين.
- العبارة (7) حصدت متوسطا (4.27)، مما يعني أن الرضا المعنوي العام يدفع الموظفين تلقائيا لاحترام القوانين وتجنب التسيب المهني.
- تميز هذا البعد بأن جميع انحرافاته المعيارية دون (1.00)، وهو مؤشر إحصائي قاطع على التوافق والانسجام التام بين أفراد العينة حول قيم الانضباط والعمل المنظم.

3. بعد الرضا عن العلاقات في العمل :

جاء في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (4.140)ودرجة تبني "**مرتفعة**"، وهو يعكس مناخا تنظيميا صحيا.

- العبارة 13 (*علاقتي بالمسؤولين والزملاء مبنية على الاحترام المتبادل)* نالت **أعلى متوسط حسابي في المحور الإجمالي بالكامل** (4.45) وبانحراف معياري ضئيل جدا (0.730)هذه النتيجة تعني أن البيئة الإنسانية داخل المؤسسة بيئة مثالية وتكاد تخلو من النزاعات الهدامة.
- العبارة 12 تؤكد الراحة في التعامل مع المسؤول المباشر بمتوسط (4.27)، مما يوضح أن النمط القيادي السائد هو نمط تشاركي داعم وليس دكتاتورياً.
- بالرغم من المؤشرات العالية، سجلت العبارة 15 المتعلقة بالرغبة في البقاء بالمؤسسة متوسط (3.80)، وهو أقل نسبيا من بقية عبارات البعد، والسبب في ذلك يعود للضغط الناجم عن تدني الأجور (البعد الأول) الذي يضعف رغبة الموظف في البقاء على المدى الطويل.

4. بعد ظروف العمل ومحتواه :

سجل هذا البعد متوسطا مرجحا قدره (3.678)وبدرجة تبني "**مرتفعة.**"

- حققت العبارة 20 (أشعر بالرضا عن عملي وأفتخر بوجودي فيه) متوسط ممتاز قدره (4.10)، مما يدل على وجود ولاء عاطفي قوي للمؤسسة رغم أي معوقات.
- العبارة 19 (طريقة توزيع المهام عادلة وفعالة)كانت الأضعف في هذا البعد بمتوسط (3.25)وتقييم "**متوسط**"، مع انحراف معياري (1.017)هذا يشير إلى وجود شعور لدى بعض الموظفين بالتحيز أو عدم التوازن في توزيع الأعباء الوظيفية بين الزملاء.

❖ **الاستنتاجات الكلية :**

1. تكشف النتائج عن نمط فريد؛ فالموظفون في هذه المؤسسة يعانون من ضعف مادي واضح (الأجور والحوافز)، لكنهم **يعوضون** هذا النقص من خلال جودة العلاقات الإنسانية (الاحترام والعمل الجماعي) والولاء للمؤسسة، وهو ما يبقي مؤشر الرضا العام مرتفعا.

2. **كما** تشير الإحصاءات إلى أن الانضباط العالي في العمل ليس ناتج عن الخوف من الرقابة، بل هو ناتج عن الراحة نفسية (العبارة 10) وفخر بالعمل (العبارة 20).
3. استمرار تدني الرضا عن الأجور وتوزيع المهام (العبارات 1 و 19) قد يؤدي على المدى الطويل إلى استنزاف الولاء العاطفي، وتحول الرغبة في البقاء إلى رغبة في التسرب الوظيفي بمجرد توفر فرص خارجية أفضل.

❖ **التوصيات الإجرائية المترتبة على النتائج**

- ضرورة مراجعة هيكل الأجور والرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول، وربط نظام الحوافز والمكافآت بإنتاجية الموظف الفعلية وبطريقة شفافة ومعلنة (لرفع المتوسطات الحسابية المتدنية في البعد الأول).
- مراجعة آليات توزيع المهام والمسؤوليات (العبارة 19) لضمان التوازن والعدالة، وتجنب تحميل موظفين أعباءً إضافية دون غيرهم.
- الاستمرار في تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق من خلال الأنشطة الجماعية، والمحافظة على النمط القيادي المرن الذي يمارسه المدراء والمسؤولون حاليا.

ثانيا: عرض تحليل عبارات محور أداء العاملين

في هذا الجزء سنحاول معرفة مستو أداء العاملين بالمؤسسة ، ومن أجل ذلك نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أداء العاملين البالغ عددها 20، على النحو التالي:

الجدول رقم 13:نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين

الرقم	الأداء (المتغير التابع)		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
1	أحرص على إنجاز عملي بطريقة دقيقة تعكس جديتي في العمل.	جودة	1	1	0	24	25	4.37	.774	مرتفعة جدا
2	أهتم بأن يكون العمل الذي		0	2	2	24	23	4.35	.744	مرتفعة

		أقدمه خاليا من الأخطاء قدر الإمكان.								جدا
3		اسعى دائما إلى تحسين مستوى أدائي مقارنة بما كنت عليه سابقا.	1	0	2	20	28	4.45	.757	مرتفعة جدا
4		دائما ما أراجع عملي قبل تسليمه للتأكد من جودته.	0	2	3	20	26	4.37	.774	مرتفعة جدا
5		أشعر بالرضا عندما يرقى عملي إلى مستوى تطلعات الجامعة والإدارة العمومية.	1	0	4	16	30	4.45	.808	مرتفعة جدا
		المتوسط الحسابي المرجح						4.398		مرتفعة جدا
6	الإنتاجية	أنجز المهام الموكلة لي في الوقت المحدد دون تأخير.	0	1	4	23	23	4.33	.712	مرتفعة جدا
7		أستغل وقت العمل بشكل جيد لإنهاء أكبر قدر ممكن من المهام.	0	0	2	27	22	4.39	.568	مرتفعة جدا
8		أعمل بجد للحفاظ على وتيرة عمل مستقرة طوال اليوم.	0	1	4	26	20	4.27	.695	مرتفعة جدا
9		أتمكن من إنجاز عملي حتى في حالة ضغط العمل.	2	7	5	22	15	3.80	1.132	مرتفعة
10		شعوري بالرضا عن عملي يدفعني إلى رفع بذل قصار جهدي.	0	2	4	26	19	4.22	.757	مرتفعة جدا
		المتوسط الحسابي المرجح						4.202		مرتفعة
11	الالتزام الوظيفي	أحرص على إنجاز مهامي بجودة ودقة حتى في غياب المتابعة المباشرة	0	2	4	22	23	4.29	.7820	مرتفعة جدا
12		أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى دائما لتحسين أدائي لمهني.	0	1	2	24	24	4.39	.666	مرتفعة جدا

13		أبذل كل جهدي لإنهاء الأعمال الموكلة إليّ ضمن الآجال المحددة.	0	0	1	21	29	4.55	.541	مرتفعة جدا
14		لديّ رغبة في التميز المهني ودافع ذاتي لتقديم أفضل ما لديّ في عملي	0	0	6	25	20	4.27	.666	مرتفعة جدا
15		أظهر اهتمام فعلي بعملي وأسعى لتطوير مهاراتي بما يسهم في تحسين أدائي.	1	1	4	25	20	4.22	.832	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي المرجح								4.344		مرتفعة جدا
16	التعاون وروح الفريق	أعمل بتعاون مع زملائي لتسهيل سير العمل.	2	3	6	22	18	4.00	1.039	مرتفعة
17		أقدم المساعدة لزملائي في العمل عند الحاجة دون تردد.	1	0	1	26	23	4.37	.720	مرتفعة جدا
18		أساهم في خلق أجواء عمل إيجابية داخل المؤسسة.	1	0	6	26	18	4.18	.793	مرتفعة
19		أتبادل المعلومات مع زملائي لتحسين وتيرة الأداء في المؤسسة.	0	2	6	25	18	4.16	.784	مرتفعة
20		أشعر أن العمل الجماعي يساعدنا على تحقيق نتائج أفضل.	0	3	4	22	22	4.24	0.839	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي المرجح								4.19		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

❖ التحليل الوصفي العام لجميع أبعاد المحور:

عند استقراء النتائج الإجمالية لمتغير "الأداء"، يتضح أن جميع الأبعاد الأربعة دون استثناء حققت درجات تبني **"مرتفعة جدا" إلى "مرتفعة"**، بمتوسطات حسابية عامة قوية جدا. هذا المؤشر يعكس كفاءة تشغيلية وإنتاجية استثنائية لدى أفراد العينة.

ويمكن ترتيب الأبعاد الأربعة تنازليا حسب مستواها الإحصائي كالتالي:

1. **المرتبة الأولى** :بعد "**جودة الأداء** "بمتوسط مرجح (4.398)ودرجة تبني **(مرتفعة جدا)**.
2. **المرتبة الثانية** :بعد "**الالتزام الوظيفي** "بمتوسط مرجح (4.344)ودرجة تبني **(مرتفعة جدا)**.
3. **المرتبة الثالثة** :بعد "**الإنتاجية** "بمتوسط مرجح (4.202)ودرجة تبني **(مرتفعة جدا)**.
4. **المرتبة الأخيرة** :بعد "**التعاون وروح الفريق** "بمتوسط مرجح (4.190)ودرجة تبني **(مرتفعة)**.

❖ **التحليل التفصيلي لكل بعد:**

1. بعد جودة الأداء:يمثل هذا البعد **أعلى المؤشرات في المتغير التابع بالكامل** بمتوسط مرجح **(4.398)**، مما يعكس تركيزاً صارماً من قبل الموظفين على إتقان العمل.

- سجلت العبارتان (3) و (5) أعلى متوسط في البعد (4.45)، مما يعكس رغبة صادقة لدى الموظفين في تطوير مهاراتهم باستمرار، وربط هذا التطوير بتحقيق تطلعات الجامعة والإدارة العمومية.
- جاءت العبارتان (1) و (4) بمتوسط متطابق (4.37)، مما يشير إحصائياً إلى أن الموظف يمارس عملية "مراجعة ذاتية" للعمل قبل تسليمه لضمان خلو المخرجات من الأخطاء (العبارة 2 بمتوسط 4.35).
- جميع الانحرافات المعيارية منخفضة ومتقاربة (بين 0.744و 0.808)، مما يؤكد أن "جودة الأداء" هي ثقافة تنظيمية عامة ومستقرة لدى كافة أفراد العينة وليست مجرد سلوكيات فردية عابرة.

2.بعد الإنتاجية :حقق هذا البعد متوسطاً مرجحاً قوياً قدره (4.202)، وهو ما يترجم قدرة الموظفين على تحويل طاقاتهم إلى نتائج ملموسة وضمن الأوقات المحددة.

- العبارة(7)"أستغل وقت العمل بشكل جيد... " حققت متوسطاً ممتازاً (4.39)، والأهم من ذلك أنها سجلت **أقل انحراف معياري في البعد بالكامل** (0.588) و هذا التشتت

الضئيل جداً يعكس إجماعاً بين الموظفين على استثمار وقت الدوام الرسمي بالكامل لصالح العمل.

- تدعم العبارة (6) ذلك بمتوسط (4.33)، مما ينفي وجود ظواهر التسويف في إنجاز المهام الموكلة.
- سجلت العبارة (9) *"أتمكن من إنجاز عملي حتى في حالة ضغط العمل "* أدنى متوسط في البعد (3.80)وبأعلى انحراف معياري في الجدول بالكامل (1.132) هذه النتيجة حرجة جداً؛ فهي تكشف أنه على الرغم من الإنتاجية العالية، إلا أن هناك تبايناً حاداً بين الموظفين في قدرتهم على التعامل مع ضغوط العمل المتزايدة، مما قد يهدد استمرارية هذا الأداء العالي مستقبلاً إذا لم تتدخل الإدارة لتخفيف الأعباء.

3. بعد الالتزام الوظيفي :سجل هذا البعد متوسطاً مرجحاً ممتازاً بلغ (4.344)، وهو ركيزة أساسية تدل على نضج وضمير الموظفين.

- حققت العبارة (13) *" بذل كل جهد لإنهاء الأعمال ضمن الآجال المحددة "* **أعلى متوسط حسابي في المحور بأكمله** (4.55) مع انحراف معياري ضئيل جداً (0.541)إحصائياً، يُعتبر احترام الوقت والمواعيد النهائية هو الميزة التنافسية الأولى والأقوى لدى هؤلاء الموظفين.
- تؤكد العبارة (11) بمتوسط (4.29)أن الموظفين "يحرصون على دقة العمل حتى في غياب المتابعة المباشرة من قِبل رؤسائهم"، وهو مؤشر على تحول الالتزام من طابع خارجي (خوف من العقوبة) إلى طابع داخلي (ضمير مهني).

4. بعد التعاون وروح الفريق :رغم حلوله في المرتبة الأخيرة تنازلياً، إلا أنه حقق درجة تبني "**مرتفعة** "بمتوسط مرجح (4.190)

- تبرز العبارة (17) *"أقدم المساعدة لزملائي... دون تردد "* كأقوى عبارات البعد بمتوسط (4.37)، مما يثبت تفشي قيم التضامن المهني والزمالة الإيجابية.
- العبارة (16) المتعلقة بالعمل التعاوني لتسهيل سير العمل سجلت متوسط (4.00) وانحرافاً معيارياً مرتفعاً نسبياً (1.039)هذا التباين يشير إلى أن التعاون العفوي والشخصي بين الزملاء أقوى وأكثر سلاسة من التعاون المقنن أو المبرمج إدارياً.

❖ **الاستنتاجات الكلية لمحور الأداء:**

1. تكشف النتائج الإجمالية أن أداء الموظفين وجودة مخرجاتهم والتزامهم بالآجال يتجاوز تقييم(4.30) وبالمقارنة مع نتائج محور "الرضا الوظيفي" السابقة (التي أظهرت تدنياً كبيراً في الرضا عن الأجور والحوافز بمتوسط (2.51)، فإننا نصل إلى حقيقة تنظيمية هامة :**عينة الدراسة تفصل تماماً بين حقوقها المادية الواجبة على المؤسسة، وبين وازعها الأخلاقي والمهني تجاه العمل** فالاداء هنا مدفوع بـ "الالتزام الذاتي" والفخر بالوظيفة وليس بالتحفيز المالي الحالي.
2. نلاحظ ارتباطاً وثيقاً بين ارتفاع مستوى العلاقات والاحترام المتبادل في محور الرضا، وبين ارتفاع مستوى الالتزام والتعاون في محور الأداء،و هذا يثبت أن المناخ الاجتماعي الإيجابي داخل الجامعة يعمل كـ "**آلية تعويضية** "ضخمة تغطي على نقص الدعم المالي وتحفز الأداء بشكل غير مباشر.
3. تراجع القدرة على الإنجاز تحت الضغط (3.80) مع تراجع الرضا عن عدالة توزيع المهام في المحور الأول (3.25) يعطي إشارة تحذيرية واضحة للإدارة،على استمرار الضغط دون مكافآت مادية مجزية أو توزيع عادل للأعباء قد يؤدي مستقبلاً إلى ظاهرة **الاحتراق الوظيفي** وبالتالي تراجع هذا الأداء المتميز.

❖ **التوصيات الإجرائية المترتبة على النتائج:**

- يجب على إدارة الجامعة الحفاظ على هذه الكفاءة العالية الحالية وتحصينها عبر تفعيل نظام الحوافز والمكافآت (علاجاً لضعف البعد الأول في الرضا)، لضمان استدامة جودة الأداء على المدى الطويل.
- بناءً على تدني العبارة (9) في الأداء والعبارة (19) في الرضا، يجب مراجعة حجم الأعباء الوظيفية وتوزيعها بشكل علمي متوازن لتقليل مستويات الإجهاد وضغط العمل.
- الاستفادة من روح المساعدة الطوعية العالية بين الزملاء وتحويلها من مبادرات شخصية عفوية إلى فرق عمل ولجان رسمية واضحة المهام لتسهيل سير العمليات الإدارية وتوثيقها.

المطلب الرابع: الاختبارات البعدية لمعالجة أداة الدراسة

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة الميدانية، تأتي مرحلة الاختبارات الإحصائية البعدية التي تهدف إلى التأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام العلمي، وذلك من خلال التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات بما يسمح باختبار فرضيات الدراسة بطريقة علمية دقيقة.

أولا: اختبار صدق أداة الدراسة

1.صدق الاتساق الداخلي

تم الاعتماد على معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) لقياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وكانت الفرضية الخاصة بهذا الاختبار كما يلي:

الفرضية:

H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه .

H_1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه .

وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 14:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الأجر

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة 01	0.683	0.000
العبارة 02	0.633	0.000
العبارة 03	0.542	0.000
العبارة 04	0.751	0.000
العبارة 05	0.745	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSPSS .

تحليل الجدول: يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم بين (0.542) و(0.751) مما يدل على

وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات ومحور الأجر وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفريةH0 .

الجدول رقم 15:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الانضباط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة 06	0.543	0.000
العبارة 07	0.591	0.000
العبارة 08	0.590	0.000
العبارة 09	0.632	0.000
العبارة 10	0.715	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

تحليل الجدول:يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.543) و(0.715) وهي قيم مرتفعة تعكس وجود اتساق داخلي قوي بين عبارات محور الانضباط والمحور الكلي، مما يدل على صدق العبارات المستخدمة في قياس هذا البعد وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 16:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور العلاقات

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة 11	0.683	0.000
العبارة 12	0.633	0.000
العبارة 13	0.542	0.000
العبارة 14	0.751	0.000
العبارة 15	0.745	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

تحليل الجدول:

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحور العلاقات جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.542) و(0.751)، مما يؤكد وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات.

الجدول رقم 17:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الظروف

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة 16	0.606	0.000
العبارة 17	0.719	0.000
العبارة 18	0.807	0.000
العبارة 19	0.684	0.000
العبارة 20	0.600	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSPSS .

تحليل الجدول:

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.600) و(0.807) وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى (0.01) مما يؤكد قوة الاتساق الداخلي لمحور الظروف وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

الجدول رقم 18:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الجودة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة 21	0.620	0.000
العبارة 22	0.703	0.000
العبارة 23	0.746	0.000
العبارة 24	0.680	0.000
العبارة 25	0.768	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تحليل الجدول:

تشير النتائج إلى أن جميع العبارات ترتبط ارتباطا قويا بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث بلغت أعلى قيمة (0.768)، وهو ما يدل على تمتع محور الجودة بدرجة عالية من الصدق الداخلي.

الجدول رقم 19:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الإنتاجية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة 26	0.663	0.000
العبارة 27	0.698	0.000
العبارة 28	0.581	0.000
العبارة 29	0.844	0.000
العبارة 30	0.661	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تحليل الجدول:

يتضح أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت بين 0.581 و0.844، مما يدل على توفر درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي لمحور الإنتاجية.

الجدول رقم 20:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الالتزام

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة 31	0.719	0.000
العبارة 32	0.659	0.000
العبارة 33	0.655	0.000
العبارة 34	0.648	0.000
العبارة 35	0.777	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تحليل الجدول: توضح النتائج أن جميع العبارات مرتبطة بدرجة عالية بمحور الالتزام، حيث تجاوزت معاملات الارتباط (0.60)، كما أن جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق الداخلي.

الجدول رقم 21:نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور التعاون

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة 36	0.855	0.000
العبارة 37	0.725	0.000
العبارة 38	0.601	0.000
العبارة 39	0.627	0.000
العبارة 40	0.596	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تحليل الجدول:

من خلال النتائج نلاحظ أن معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائيا، حيث بلغت أعلى قيمة (0.855)، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لمحور التعاون.

2.الصدق البنائي

تم اختبار الصدق البنائي من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير والمتغير الكلي.

الفرضية:

H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير والمتغير الكلي .

H_1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير والمتغير الكلي .

الجدول رقم 22:نتائج الصدق البنائي للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأجر	0.768	0.000
الانضباط	0.706	0.000
العلاقات	0.637	0.000
الظروف	0.739	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تحليل الجدول:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائيا بين جميع أبعاد الرضا الوظيفي والمتغير الكلي، مما يؤكد تحقق الصدق البنائي للمتغير المستقل.

الجدول رقم 23:نتائج الصدق البنائي للمتغير التابع (الأداء)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الجودة	0.768	0.000
الإنتاجية	0.746	0.000
الالتزام	0.810	0.000
التعاون	0.822	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تحليل الجدول:

يبين الجدول وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائيا بين أبعاد الأداء والمتغير الكلي، وهو ما يدل على تحقق الصدق البنائي للمتغير التابع.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي)، وهو شرط أساسي لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المستخدمة لاحقاً (معلمية أم غير معلمية) ،اعتمدت الدراسة على اختبارين أساسيين هما :كولموجوروف–سميرنوف (Kolmogorov–Smirnov)واختبار شابيرو–ويلك (Shapiro–Wilk)

الجدول رقم 24:اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	اختبار كولموجوروف–سميرنوف		اختبار شابيرو–ويلك	
متغيرات الدراسة	قيمة Z	مستوى الدلالة	قيمةZ	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	0.200	0.094	0.798	0.986
الاداء	0.200	0.083	0.231	0.970

المصدر:من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

التحليل الإحصائي

1. القواعد الإحصائية لاتخاذ القرار:

في اختبارات التوزيع الطبيعي، تكون الفرضيات كالآتي:

الفرضية الصفرية(H0) :البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (إذا كانت قيمة0.05 < Sig).

الفرضية البديلة :(H1) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (إذا كانت قيمة 0.05> Sig).

وبالتالي فاننا نهدف إلى الحصول على قيمة دلالة أكبر من 0.05 لإثبات اعتدالية البيانات.

2. قراءة نتائج متغير (الرضا الوظيفي):

- اختبار كولموجوروف–سميرنوف :بلغت قيمة الإحصاء (0.094) بمستوى دلالة بلغ (0.200)
- اختبار شابيرو–ويلك :بلغت قيمة الإحصاء (0.986) بمستوى دلالة بلغ (0.798) .

التعليق :يلاحظ أن قيم الدلالة (Sig) في كلا الاختبارين أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) هذا يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن بيانات متغير الرضا الوظيفي تتوزع توزيعاً طبيعياً (اعتدالياً) بنسبة ثقة تتجاوز 95 % .

3. قراءة نتائج متغير (الأداء):

- اختبار كولموجوروف–سميرنوف :بلغت قيمة الإحصاء (0.083) بمستوى دلالة بلغ (0.200) .
- اختبار شابيرو– ويلك :بلغت قيمة الإحصاء (0.970) بمستوى دلالة بلغ (0.231) .
- التعليق :بالمثل يتبين أن قيم الدلالة (Sig) لكلا الاختبارين لمتغير الأداء هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بناء على ذلك ، يتم قبول الفرضية الصفرية، مما يؤكد أن بيانات متغير الأداء تتبع أيضا التوزيع الطبيعي .

ثالثا:اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

لإجراء اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل مفصل وبأعلى دقة ، سنعتمد مباشرة على النتائج الإحصائية المحصل عليها .

تتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين:

1. المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، ويتكون من أربعة أبعاد (الأجر، الانضباط، العلاقات، الظروف).
2. المتغير التابع: الأداء، ويتكون من أربعة أبعاد (الجودة، الإنتاجية، الالتزام، التعاون).

لقد أثبت اختبار التوزيع الطبيعي (شابيرو–ويلك وكولموجوروف) سابقاً أن البيانات تتوزع توزيعاً اعتدالياً ، مما يسمح لنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي، إلى جانب استخدام معامل (ارتباط سبيرمان).

- **اختبار علاقات الارتباط البسيط (مصفوفة ارتباط سبيرمان البنائية):**

قبل الدخول في أثر المتغيرات، يتم دراسة مصفوفة الارتباط الداخلي لبيان قوة واتجاه العلاقات بين الأبعاد والمتغيرات الإجمالية:

الجدول رقم 25:مصفوفة ارتباط أبعاد المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) بالمتغير الإجمالي

المتغيرات	الاجر	الانضباط	العلاقات	الظروف	الرضا الوظيفي الاجمالي
الاجر	1.000				
الانضباط	0.404	1.000			
العلاقات	0.162	0.497	1.000		
الظروف	0.389	0.369	0.477	1.000	
الرضا الوظيفي الاجمالي	0.768	0.706	0.637	0.739	1.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

- التحليل :

- يتبين من الجدول أن جميع أبعاد الرضا الوظيفي ترتبط بالمتغير الإجمالي (الرضا الوظيفي) بعلاقات طردية (موجبة) ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث قيم الدلالة الإحصائية الإجمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05).
- احتل بُعد الأجر المرتبة الأولى بقيمة ارتباط بلغت(0.768) ، يليه بُعد الظروف بقيمة(0.739) ، ثم بُعد الانضباط بقيمة(0.706) ، وحل بُعد العلاقات في المرتبة الأخيرة بقيمة ارتباط بلغت (0.637) .

- الاستنتاج :تؤكد هذه النتائج على قوة الاتساق والصدق البنائي لأداة القياس، وتشير إلى أنه كلما تحسنت الأجور والظروف والانضباط والعلاقات، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي العام لدى أفراد العينة.

الجدول رقم 26:مصفوفة ارتباط أبعاد المتغير التابع (الأداء) بالمتغير الإجمالي

المتغيرات	الجودة	الانتاجية	الالتزام	التعاون	الاداء الاجمالي
الجودة	1.000				
الانتاجية	0.458	1.000			
الالتزام	0.488	0.560	1.000		
التعاون	0.526	0.488	0.570	1.000	
الاداء الاجمالي	0.768	0.746	0.810	0.822	1.000

المصدر:من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

- التحليل والتعليق البنائي :
  - تظهر النتائج وجود علاقات طردية قوية جداً ودالة إحصائياً (Sig = 0.000) بين الأبعاد الأربعة ومتغير الأداء الإجمالي.
  - سجل بُعد التعاون أعلى معامل ارتباط بقيمة(0.822) ، يليه بُعد الالتزام بقيمة(0.810) ، ثم الجودة بـ(0.768) ، وأخيراً الإنتاجية بـ.(0.746)
- الاستنتاج :يعكس هذا الارتباط المرتفع (الذي يتجاوز 0.74) أن مفاهيم التعاون والالتزام المتبادل داخل بيئة العمل هي الركائز الأساسية التي تشكل وتقود الأداء العام للمؤسسة محل الدراسة.

➢ **اختبار أثر أبعاد الرضا الوظيفي على الأداء (تحليل الانحدار المتعدد)**

لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة ومنفردة على المتغير التابع (الأداء)، نتبع الخطوات التحليلية التفصيلية التالية بناءً على جداول الانحدار التالي:

الجدول رقم 27:تقييم القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار (Model Summary):

النموذج	نموذج الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R square	معامل التحديد R^2المعدل Adjusted	الخطا المعياري للتقديم
1	0.718	0.516	0.474	0.30795

المصدر:من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

- التحليل الإحصائي والتفسير :
  - يشير معامل الارتباط المتعدد (R = 0.718) إلى وجود علاقة ارتباطية خطية قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع (الأداء).
  - بلغت قيمة معامل التحديد(R^2 = 0.516) ؛ وهذا يعني أن أبعاد الرضا الوظيفي الأربعة (الظروف، الانضباط، الأجر، العلاقات) تفسر ما نسبته 51.6% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين.

- بينما تعود النسبة المتبقية والبالغة (48.4%) إلى متغيرات أخرى عشوائية أو محددات إضافية لم تدخل ضمن نموذج هذه الدراسة

الجدول رقم 28:اختبار معنوية وصلاحية النموذج بالكامل (ANOVA):

النموذج	مجموع المربعات (sum of squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (mean square)	قيمة(F)المحسوبة	مستوى الدلالة(sig)
الانحدار	4.645	4	1.161	12.245	0.000^a
البواقي	4.362	46	0.095		
الاجمالي	9.007	50			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

- التحليل الإحصائي واتخاذ القرار :
  - **يعتمد قبول أو رفض معنوية الأثر التراكمي على القيمة الاحتمالية لاختبار (F)**
  - يلاحظ من الجدول أن قيمة "F" المحسوبة بلغت 12.245، وتتحقق معنويتها عند قيمة دلالة إحصائية بلغت 0.000، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة القياسي (0.05) .

القرار الإحصائي :نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن نموذج الانحدار دال معنوياً وصالح تماماً للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة، وأن هذه العلاقة حقيقية وليست ناتجة عن الصدفة.

الجدول رقم 29:تحديد حجم الأثر للأبعاد الفردية وصياغة المعادلة (Coefficients):

المتغيرات المستقلة داخل النموذج	المعاملات غير المعيارية(B)	الخطا المعياري ل (B)	المعاملات المعيارية beta	قيمة الاختبار التائي(t)	مستوى الدلالة (sig)	الدلالة و المعنوية
الثبات	1.845	0.391	-	4.716	0.000	دال احصائيا
بعد الاجر	0.001	0.056	0.003	0.023	0.982	غير دال
بعد الانضباط	0.093	0.092	0.119	1.010	0.318	غير دال
بعد العلاقات	0.430	0.091	0.588	4.744	0.000	دال احصائيا
بعد الظروف	0.072	0.073	0.125	0.980	0.332	غير دال

المصدر:من اعدا الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Spss.

- التحليل
  - بعد العلاقات :هو المتغير المستقل الوحيد والحاسم الذي يملك تأثير مباشرً دال إحصائياً على الأداء الوظيفي في النموذج المشترك،حيث بلغت قيمته التائية (t = 4.744)بمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05. وسجل أعلى معامل تأثير معيارى بقيمة(beta = 0.588) .
  - باقي الأبعاد (الأجر، الانضباط، الظروف) :بالرغم من ارتباطها بالمتغيرات بشكل منفصل، إلا أن قيم الدلالة (Sig) لها في جدول الانحدار التراكمي جاءت أكبر من 0.05 (0.332،0.318،0.982)على التوالي، مما يعني عدم معنويتها المستقلة عند فحص الأبعاد مجتمعة.
- صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد :

الأداء = 1.845 + (0.001 x الأجر) + (0.093 x الانضباط) + (0.430 x العلاقات) +

(0.072 x الظروف)

وحيث إن بُعد العلاقات هو المؤثر الحقيقي المعنوي، يمكن اختزال التنبؤ الفعلي في الآتي :

الأداء = 1.845 + 0.430(العلاقات)

نفسرها بأن زيادة الاهتمام ببعد العلاقات الإنسانية والمهنية بمقدار وحدة واحدة تساهم مباشرة في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 0.430 درجة .

مناقشة الفرضيات:

تظهر النتائج الإحصائية بشكل قاطع أن الرضا الوظيفي يمثل محركاً أساسياً للأداء التنظيمي داخل العينة (يفسر 51.6% منه).

أما النتيجة المتميزة والملفتة للانتباه ، فهي تفرد بعد العلاقات بالتأثير المعنوي المباشر، يعزى ذلك علمياً وسلوكياً إلى أن الموظفين في بيئة الدراسة يولون أهمية قصوى لبيئة العمل الإنسانية، والتواصل الفعّال، والعمل الجماعي، والاحترام المتبادل، حيث يظهر هذا البُعد كقناة رئيسية يترجم من خلالها الموظف رضاه النفسي إلى سلوك إنتاجي متميز (أداء عالي)، متفوقاً في تأثيره المباشر على المحفزات المادية (الأجور) أو الإجرائية (الانضباط والظروف) عند قياس الأثر التراكمي المشترك.

خلاصة الفصل:

لقد تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها و التعرف على نشاطها وهيكلها التنظيمي، كما تطرقنا الى عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال الاستمارة التي تم عرضها وتوزيعها على عينة من عاملي المؤسسة، وقد احتوت هذه الأخيرة على شقين: الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما الثاني فهو مخصص لمحاور الاستبانة بحيث تضمن المحور الأول الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة من الراتب والمكافآت، مهام العمل وواجباته والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، أما المحور الثاني فقد تضمن أداء العاملين، ولقد قمنا بتفريغ وتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss ثم قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على الاشكالية المطروحة.

وفي الأخير أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة جيدة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعة ، كما اكدة الدراسة في محصلتها النهائية أن الحفاظ على الأداء المتميز لجامعة المدية يتطلب بالضرورة صيانة "الرضا الوظيفي" للعاملين فيها؛، فإذا كان الوازع المهني والأخلاقي هو المحرك الحالي للأداء العالي، فإن استدامة هذا التميز على المدى الطويل مرهونة بتقديم رعاية تنظيمية متكاملة توازن بين متطلبات المؤسسة وحقوق العنصر البشري المادية والمعنوية

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين أداء الإدارة العمومية حاولنا تسليط الضوء على العلاقة القائمة بين شعور العامل بالرضا داخل بيئة العمل وبين مستوى أدائه المهني انطلاقًا من الجانب النظري وصولًا إلى الدراسة الميدانية التي أُجريت بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدية، باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية التي تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري في تحقيق أهدافها الإدارية والعلمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية، بعد تحليل الاستبيانات باستخدام برنامجSPSS ، أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كان متوسطًا إلى مرتفع نسبيًا خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل حيث عبّر أغلب أفراد العينة عن ارتياحهم لطبيعة العلاقة مع الزملاء والرؤساء وهو ما انعكس إيجابًا على روح التعاون والانضباط داخل المؤسسة كما بينت النتائج أن بعد ظروف العمل والاستقرار الوظيفي يعدان من أكثر العوامل تأثيرًا في شعور الموظف بالرضا في حين سجل محور الحوافز والترقية مستوى أقل مقارنة ببقية الأبعاد وهو ما يدل على وجود نوع من التحفظ لدى بعض الموظفين حول عدالة التحفيز وفرص الترقية المهنية، أما فيما يخص متغير الأداء الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن أغلب العاملين يتمتعون بدرجة جيدة من الالتزام والانضباط وسرعة إنجاز المهام إضافة إلى وجود مستوى معتبر من التعاون داخل فرق العمل وهو ما يعكس وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع الرضا الوظيفي وتحسن الأداء داخل الإدارة العمومية، كما أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي فتبين أن تحسن ظروف العمل والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين يساهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن التأكيد أن العنصر البشري لم يعد مجرد وسيلة لتنفيذ المهام الإدارية بل أصبح يمثل محور نجاح الإدارة العمومية وفعاليتها فكلما شعر الموظف بالتقدير والاستقرار والعدالة داخل المؤسسة انعكس ذلك على سلوكه المهني وعلى مستوى أدائه والتزامه تجاه العمل.

وبالعودة إلى فرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن الرضا الوظيفي يتمثل في شعور إيجابي لدى الفرد تجاه عمله وتوافقه مع ظروف العمل وإشباع حاجاته المهنية فمن خلال الدراسة تبين أن الموظفين الذين يشعرون بالاستقرار والتقدير داخل بيئة العمل يتمتعون بدرجات أعلى من الرضا و تم تأكيد الفرضية الثانية التي تنص على أن الأداء في المؤسسات العمومية يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية وهو ما ظهر من خلال تأثير العلاقات المهنية وظروف العمل والحوافز على أداء العاملين. أما الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء، فقد أكدت نتائج الدراسة صحتها، إذ تبين أن ارتفاع مستوى الرضا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسة.

وفي ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات المرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة، من أهمها ضرورة تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية داخل الجامعة بما يتناسب مع جهود العاملين، والعمل على توفير بيئة عمل أكثر استقرارًا وتحفيزًا، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في التسيير الإداري من خلال تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين وإشراكهم في بعض القرارات التنظيمية التي تخصهم. كما ينبغي تكثيف برامج التكوين والتأهيل المهني بما يسمح بتطوير قدرات العاملين ورفع مستوى رضاهم وأدائهم، مع ضرورة اعتماد معايير واضحة وعادلة في الترقية والتقييم المهني من أجل تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

في الأخير، ورغم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يبقى موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع المتجددة التي يمكن دراستها من زوايا أخرى أكثر عمقًا، لذلك يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي تتقاطع مع موضوع البحث، من بينها:

- أثر القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية .
- دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية.
- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العاملين
- تأثير بيئة العمل الرقمية على رضا الموظفين في الإدارة العمومية.
- دور الاتصال الإداري في تعزيز الأداء داخل الجامعات الجزائرية.
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العمومي.
- أثر التكوين المهني على رفع كفاءة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. فايزه محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2011.

2. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

3. شريف عمارة، دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة العدد02، 2014.

4. محمد أنور سلطاني، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

5. عصام عبد اللطيف، "الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل"، الطبعة الأولى، يولينك للنشر والتدريب، القاهرة،2015.

6. فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة لمؤسسات لتعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.

7. محمد أحمد سليمان، يوسف عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن،2011.

8. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر، عمان.

9. خليل حسن الشماع مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999.

10. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011.

11. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

12. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت 1981.

13. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2012.

14. ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.

15. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان 2009. نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006 ص 260.

16. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006.

17. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، صنعاء، ط2، 2013.

18. محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ط 3، 2006.

19. بعلي محمد الصغير,الوجيز في القانون الإداري و النشاط الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية 2002.

20. دنون سمير,الخطأ الشخصي والخطأ المرفقي في القانون المدني والإداري (دراسة مقارنة)، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان 1999.

21. ماجد راغب الحلو ,القانون الإداري,الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية. (1996).

22. إبراهيم عبد العزيز شيحا ,القضاء الإداري، ولاية القضاء الإداري دعوى الإلغاء، منشأة المعارف، الإسكندرية 2006

23. عوابدي عمار، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الطبعة الثالثة، الجزائر 2005.

24. محمود محمد حافظ, القضاء الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة 1993.

25. الرزاق, ع. ع. الادارة الالكترونية ، القاهرة: دار الجامعة الجديد، 2009.

26. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

27. ناجي معلا، رائف توفيق. أصول التسويق مدخل تحليلي، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.

28. كوني مولد وآخرون، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، ترجمة سرور على إبراهيم سرور وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.

29. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة : النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

30. وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة : دراسة مقارنة، ط 1 ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.

31. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.

32. عبد الباري ابراهيم الدرة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، 2010.
33. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002.
34. نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992.

ثانيا: المجلات

1. حنان عبد الرحيم الأحمدي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد،03 الكويت، ،2006.
2. نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي المجلد،8 العدد 1، مارس 2021.
3. بغو هواري، مجلة التنظيم: الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر، المجلد6، العدد 4، 2017.
4. علي بيانلو، دراسة هرم الحاجات الإنسانية وفق نظرية أبراهام ماسلو في رواية صخرة الجولان، مجلة اللغة العربية وآدابها، العدد 2، إيران، 2019.
5. ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة ، المجلد6، العدد1، الكويت، 2000.
6. قدوري, س. الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة, مجلة المنصور2010.
7. عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد3بدون سنة.
8. سعيد زيدان و عبد العزيز بن طرمول، معوقات واليات تحسين الخدمة العامة بالجزائر في الفترة 2013-2020، جامعة وهران 2، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد ،2، 2021.
9. ياقوت قديد، الهام بن عيسى، عراقيل تقديم الخدمة العمومية واساليب الارتقاء بها, المركز الجامعي لعين تموشنت المجلة الجزائرية للمالية العامة العدد 8، 2018.
10. الشيخ الداوي ، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة ورقلة ، 2009/2010.
11. بوحوية لطفي,أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسات العمومية,مجلة أكاديمية والعلوم السياسية، مجلد6، العدد2، الجزائر ،2020.

ثالثا: المقالات و الملتقيات

قائمة المراجع

1. ماجد علي حمود مطلق الشمري، أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية على جامعة حائل)، المجلد أربعون ـ العدد السابع،2024.

2. الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، مجلة التمكين الاجتماعي، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة –دراسة نظرية، المجلد7، العدد2، الجزائر، 2025.

3. حسين خضير محمد مشهدي، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال: الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة المنصورة، مصر، 2018.

4. يونس موسى عيسى وآخرون، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة الدلنج، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد7، العدد1، السودان، 2024.

5. هاشل بن سعد بن سرور الغافري وآخرون، أثر المؤهل العلمي والطموح المهني على الرضا الوظيفي ، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد40، العدد1، جامعة أسيوط، مصر، 2024.

6. ريم عايد محمد عوض شاهر العنزي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات: العوامل المؤثرة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلد5، الإصدار59، الكويت، 2024.

7. دكتور صغير بن محمد الصغير، نظرية ابراهام ماسلو: التدرج في الحاجات الإنسانية ، وعلاقتها بالسياسة الشرعية وسن الأنظمة، المجلد الرابع عشر العدد الرابع – السعودية، أكتوبر 2023.

8. د نصيرة سمارة، علاقة الحاجات بالاداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات على واقع الموظفين الجزائريين، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، مجلد5، العدد2، 2017.

9. يمينة بوقندورة، المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في إسهامات بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد7، العدد 1،الجزائر، مارس2020.

10. نبيلة بوودن، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى لعامل لدى الجزائري في إطار نظرية فروم " Vroom " للدافعية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب، العدد10، جامعة قسنطينة، الجزائر،2017.

11. خيري أسماء، قجة رضا، العدالة التنظيمية–المفهوم والاطر النظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد8، العدد2، جامعة المسيلة، الجزائر،2020.

12. وفاء محمد حسين، إدامة تقييم الذات وعلاقته بدافعية الانجاز على وفق نظرية ماكليلاند لدى مدرسي المرحلة الثانوية، مجلة العربية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد7، العراق، جانفي 2026.

13. العيد جغل، الحسين صالحي، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد5، العدد1، جانفي2022.

14. فاطمة بلمقدم، علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية دراسة ميدانية على عمال البريد بمدينة وهران، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، 2022.

15. بن عليه عمر، ظروف العمل الاجتماعية وعلاقتها بالرضى الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بحاسي بحبح (الجلفة)، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد5،

16. بن العائب محمد، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدريسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية مجلد6، عدد1، 2020.

17. إلهام يحياوي ،الجودة، كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مقال منشور ، عدد 05 ، جامعة باتنة،2007 .

18. قريشي محمد الصغير ، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الحكومية ، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، جامعة ورقلة.

19. يوسف بومدين، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء – في تطوير القدرات الإشرافية والقيادية الإستراتيجية للمسئولين المحليين لتحقيق التنمية المستدامة,(رؤساء المجالس البلدية ونوابهم)، الملتقى العلمي الدولي حول: تسيير الجماعات المحلية الواقع والتحديات دراسة بعض التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 17 18 ماي .:2010 .

20. عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 .

21. علي عبد الله ، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001.

رابعا: المذكرات والرسائل

1. شاطر شقيف، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إ دارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر،2010.

2. معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران 2، 2017.

3. رشيد يوسف إسلام، دور الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014.

4. محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2007.

5. بن يوب دلال، الرضـــا الوظيفـــي وأثره في تحســين أداء العاملـين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة8 ماي 1945– قالمة، 2019.

6. كريمة علال، الحاجات الأساسية للعمال حسب نظرية ماسلو وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم جامعة المسيلة، 2017.

7. منصور خلود، ملياين هند ورقو، فعالية تحفيز العمال وفق نظرية ماسلو في منظمات الأعمال الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.

8. محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة ابي بكر بلقايد – تلمسان، 2016.

9. جمال مراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (LASA)، جامعة باجي مختار، عنابة،2011.

10. صديقي خضرة، فرخي إيمان، أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي_ دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي _ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، الجزائر، 2022/2021.

11. زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد البليدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2007.

12. يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

13. عطوات سعيدة، دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بالمصحة الطبية الجراحية بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

14. برياح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016.

15. بهجة العاملي,الادارة الاكترونية ودورها في تحسين اداء المرفق العام,دراسة حالة بريد الجزائر,اطروحة دكتورة,منشورة,كملية علوم الاعلام و الاتصال,جامعة الجزائر 03,الجزائر,2020.

16. نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.

17. مريزق عدمان، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية : دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008.

18. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية الأمريكية والجزائرة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة 2009 – 2010.

19. شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة الحديثة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

20. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2007.

21. عاشور عبد الكريم " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية – والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010.
22. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر – دراسة تحليلة للجماعات المحلية – أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والإتصال السمعي البصري، تخصص إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3 2020.
23. يعجي سعاد,تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، جامعة المسيلة،2009.
24. بن عطية سعاد ، أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر علوم تسيير، تخصص: مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة ، 2011.
25. عادل عشي, الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، في علوم تسيير بسكرة، 2001/2002.
26. بوقلاشي عماد،الادارة الاكترونية ودورها في تحسين اداء الادارات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، 2010.
27. سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسيير ، تخصص مالية ، المركز الجامعي ، مدية، 2007/2008.
28. إيناس فؤاد نواوي فلميان ,الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة, رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
29. عميروش عبد الكريم و ضيف محمد ، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ، جامعة 08ماي 1945 قالمة ،2018.
30. حنان بنت ناصر صالح الخليفي,الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلامات المرحلة الثانوية بمدينة مكة مكرمة، ر ماجستير قسم علم النفس بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية 1431هـ.
31. الخيري حسن حسين,الرضا الوظيفي و دافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين من مراحل التعليم العام بمنطقتي الليث و القنفذة، رسالة ماجستير في التربية كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008.

32. طويل كريمة,الدافعية والرضا الوظيفي و تأثيرهما على أداء الإطارات، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر 2007-2008.

المراسيم و المواد :

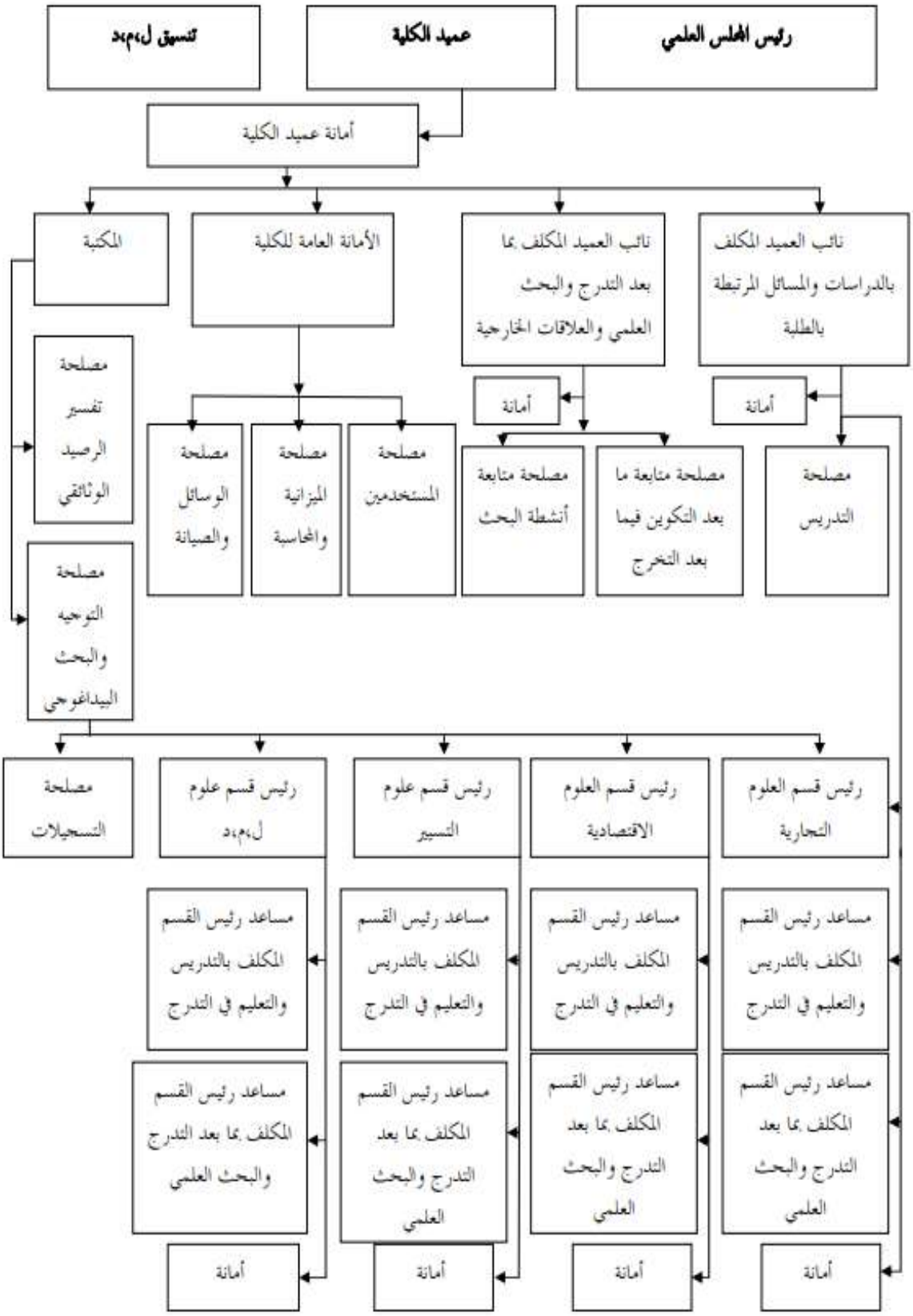
1. المرسوم الرئاسي رقم 12 – 415 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012 يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس ابابا بتاريخ 31 يناير 2011 ، الجريدة الرسمية العدد 68.

مراجع أجنبية:

- Luthans, F. (2005) Organizational Behaviour, McGraw Education; New York, 10th edition.
- Alain BEITONE et autres, Dictionnaire des sciences économiques,2émeédition,Armand colin, Paris, 2008.
- Philip KOTLER, Marketing management, 13ème édition, pearson éducation, Paris, 2009.
- Pierre ESPLUGAS, Le service public, édition DALLOZ, Paris, 1998.
-

مواقع إلكترونية:

- روان أحمد، نقد نظرية هيرزبرج، موقع إلكتروني: https://e3arabi.com،
- Jacques CHEVALLIER, Essai sur la notion juridique de service public,
- sur le site:http://www. U-picardie.fr/labo/curapp/revues/ Consulté le: 17-12-2010.
- OECD, Modernising Government: The way forward, OECD Publication, Paris, 2005, , Available to:http://www.bies.planeacion.unam.mx/html/politica/Modernazing%20/governmet.pdf.
- Allen Schick. L'Etat performant: réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits.Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, Volume: 3, n° 2, OCDE 2003,. disponible sur: http://www.oecd.org/dataoecd/36/4/39543864.pdf.


رئيس المجلس العلمي
عميد الكلية
تنسيق ل،م،د
أمانة عميد الكلية
نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الأمانة العامة للكلية
المكتبة
أمانة
أمانة
مصلحة التدريس
مصلحة متابعة ما بعد التكوين فيما بعد التخرج
مصلحة متابعة أنشطة البحث
مصلحة المستخدمين
مصلحة الميزانية والمحاسبة
مصلحة الوسائل والصيانة
مصلحة تفسير الرصيد الوثائقي
مصلحة التوجيه والبحث البيداغوجي
رئيس قسم العلوم التجارية
رئيس قسم العلوم الاقتصادية
رئيس قسم علوم التسيير
رئيس قسم علوم ل،م،د
مصلحة التسجيلات
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
أمانة
أمانة
أمانة
أمانة

استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر والتي تتناول موضوع: **أهمية الرضا الوظيفي في تحسين أداء الإدارة العمومية – دراسة حالة جامعة المدية،** قمنا بإعداد هذا الاستبيان بهدف التعرف على مستوى رضا الموظفين في جامعة المدية، ومدى انعكاسه على مستوى تحسين الأداء في الإدارة.

ونظرا لأهمية المورد البشري في نجاح أي مؤسسة فإن آرائكم وتجاربكم المهنية تعد مصدرا أساسيا لفهم هذا الموضوع لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق.

1- البيانات الشخصية:

- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى
- **الحالة العائلية:** ☐ أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة)
- **العمر:** ☐ أقل من30 ☐ من30 إلى40 ☐ من41 إلى50 ☐ أكبر من 50
- **المؤهل العلمي:** ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐شهادات أخرى
- **المنصب:** ☐ إداري ☐ تقني ☐ تعليمي ☐ أخرى
- **الخبرة:** ☐ أقل من5 سنوات ☐ من5 سنوات إلى10 ☐ أكثر من10سنوات

2- العبارات:

الرقم	الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق
1	أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يعكس الجهد الذي أبذله في عملي.	الرضا عن الأجر والترقية					
2	نظام الترقية داخل المؤسسة واضح وعادل بالنسبة لي.						
3	تمنح فرص حقيقية للتقدم الوظيفي داخل هذه المؤسسة.						
4	أشعر بالرضا من خلال تقدير جهودي بحوافز ومكافآت.						
5	ينعكس كل من الأجر والترقية والتحفيز المادي على الشعور بالرضا						
6	ألتزم بموعد العمل دون تأخير وأتجنب الغيابات غير المبررة والمتكررة.	الانضباط ونمط الإشراف					
7	الرضا عن العمل يجعلني أحرص على القوانين والتعليمات من المسؤول						
8	أرى ان نظام العمل داخل المؤسسة منظم ويساعد على الأداء الجيد.						
9	أركز على المهام الموكلة إلي وأسعى إلى إنجاز الأهداف بكفاءة.						
10	أشعر أن الانضباط في العمل ينعكس إيجابا على راحتي النفسية.						
11	العلاقة بيني وبين زملائي في العمل جيدة وقوية.	الرضا عن					
12	أشعر بالراحة في التعامل مع المسؤول المباشر لعملي.						
13	علاقتي بالمسؤولين والزملاء مبنية على الاحترام المتبادل.						

14		السهولة في التواصل والعمل كفريق واحد جعلتني راضيا جدا.						
15		بيئة العمل تسودها روح إيجابية تزيد من رغبة بقائي في المؤسسة.						
16	ظروف العمل ومحتواه	مكان العمل مريح وآمن يُشعرني بالاستقرار والاطمئنان في تأدية المهام.						
17		لا أواجه صعوبات في تأدية المهام وأجد الدعم والتشجيع من الإدارة.						
18		اشعر أن حجم العمل المكلف به مناسب لقدراتي ولا يسبب لي ضغوط.						
19		أرى طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة عادلة وفعالة.						
20		أشعر بالرضا عن عملي داخل المؤسسة وأفتخر بوجودي فيها.						

ضع علامة (X) في الاختيار المناسب (اختيار واحد فقط من فضلك)

الرقم		الأداء (المتغير التابع)	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق
1	جودة الأداء	أحرص على إنجاز عملي بطريقة دقيقة تعكس جديتي في العمل.					
2		أهتم بأن يكون العمل الذي أقدمه خاليا من الأخطاء قدر الإمكان.					
3		اسعى دائما إلى تحسين مستوى أدائي مقارنة بما كنت عليه سابقا.					
4		دائما ما أراجع عملي قبل تسليمه للتأكد من جودته.					
5		أشعر بالرضا عندما يرقى عملي إلى مستوى تطلعات الجامعة والإدارة العمومية.					

قائمة الملاحق

6	الإنتاجية	أنجز المهام الموكلة لي في الوقت المحدد دون تأخير.							
7		أستغل وقت العمل بشكل جيد لإنهاء أكبر قدر ممكن من المهام.							
8		أعمل بجد للحفاظ على وتيرة عمل مستقرة طوال اليوم.							
9		أتمكن من إنجاز عملي حتى في حالة ضغط العمل.							
10		شعوري بالرضا عن عملي يدفعني إلى رفع بذل قصار جهدي.							
11	الالتزام الوظيفي	أحرص على إنجاز مهامي بجودة ودقة حتى في غياب المتابعة المباشرة							
12		أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى دائما لتحسين أدائي لمهني.							
13		أبذل كل جهدي لإنهاء الأعمال الموكلة إليّ ضمن الآجال المحددة.							
14		لديّ رغبة في التميز المهني ودافع ذاتي لتقديم أفضل ما لديّ في عملي							
15		أظهر اهتمام فعلي بعملي وأسعى لتطوير مهاراتي بما يسهم في تحسين أدائي.							
16	التعاون وروح الفريق	أعمل بتعاون مع زملائي لتسهيل سير العمل.							
17		أقدم المساعدة لزملائي في العمل عند الحاجة دون تردد.							
18		أساهم في خلق أجواء عمل إيجابية داخل المؤسسة.							
19		أتبادل المعلومات مع زملائي لتحسين وتيرة الأداء في المؤسسة.							
20		أشعر أن العمل الجماعي يساعدنا على تحقيق نتائج أفضل.							

قائمة الملاحق

مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الخصائص الشخصية والوظيفية:

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	54.9	54.9	54.9
	أنثى	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الحالة العائلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	23	45.1	45.1	45.1
	متزوج	27	52.9	52.9	98.0
	أرمل	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من30 سنة	4	7.8	7.8	7.8
	30-40	21	41.2	41.2	49.0
	41-50	26	51.0	51.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	9.8	9.8	9.8
	ليسانس	8	15.7	15.7	25.5
	ماستر	19	37.3	37.3	62.7
	دكتوراه	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	29	56.9	56.9	56.9
	تقني	5	9.8	9.8	66.7

قائمة الملاحق

تعليمي	12	23.5	23.5	90.2
أخرى	5	9.8	9.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	11	21.6	21.6	21.6
	5-10	15	29.4	29.4	51.0
	أكثر من 10 سنوات	25	49.0	49.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الاتساق الداخلي:

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	الأجر
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1.000	.597**	.281*	.315*	.056	.605**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.046	.024	.698	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة2	Correlation Coefficient	.597**	1.000	.419**	.423**	.262	.764**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.002	.002	.064	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة3	Correlation Coefficient	.281*	.419**	1.000	.323*	.374**	.700**
		Sig. (2-tailed)	.046	.002	.	.021	.007	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة4	Correlation Coefficient	.315*	.423**	.323*	1.000	.404**	.743**
		Sig. (2-tailed)	.024	.002	.021	.	.003	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة5	Correlation Coefficient	.056	.262	.374**	.404**	1.000	.595**
		Sig. (2-tailed)	.698	.064	.007	.003	.	.000
		N	51	51	51	51	51	51

	الأجر	Correlation Coefficient	.605**	.764**	.700**	.743**	.595**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	الانضباط
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1.000	.065	.050	.259	.293*	.543**
		Sig. (2-tailed)	.	.650	.729	.067	.037	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة7	Correlation Coefficient	.065	1.000	.214	.294*	.470**	.591**
		Sig. (2-tailed)	.650	.	.131	.037	.001	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة8	Correlation Coefficient	.050	.214	1.000	.262	.291*	.590**
		Sig. (2-tailed)	.729	.131	.	.063	.038	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة9	Correlation Coefficient	.259	.294*	.262	1.000	.326*	.632**
		Sig. (2-tailed)	.067	.037	.063	.	.019	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة10	Correlation Coefficient	.293*	.470**	.291*	.326*	1.000	.715**
		Sig. (2-tailed)	.037	.001	.038	.019	.	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	الانضباط	Correlation Coefficient	.543**	.591**	.590**	.632**	.715**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51	51

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العلاقات
Spearman's rho	العبارة11	Correlation Coefficient	1.000	.413**	.381**	.210	.274	.683**
		Sig. (2-tailed)	.	.003	.006	.140	.052	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة12	Correlation Coefficient	.413**	1.000	.088	.432**	.297*	.633**
		Sig. (2-tailed)	.003	.	.539	.002	.034	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة13	Correlation Coefficient	.381**	.088	1.000	.246	.319*	.542**
		Sig. (2-tailed)	.006	.539	.	.082	.022	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة14	Correlation Coefficient	.210	.432**	.246	1.000	.620**	.751**
		Sig. (2-tailed)	.140	.002	.082	.	.000	.000
		N	51	51	51	51	51	51
Spearman's rho	العبارة15	Correlation Coefficient	.274	.297*	.319*	.620**	1.000	.745**
		Sig. (2-tailed)	.052	.034	.022	.000	.	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العلاقات	Correlation Coefficient	.683**	.633**	.542**	.751**	.745**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

قائمة الملاحق

			العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	الجودة
Spearman's rho	العبارة21	Correlation Coefficient	1.000	.488**	.277*	.109	.383**	.620**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.049	.448	.006	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة22	Correlation Coefficient	.488**	1.000	.280*	.344*	.412**	.703**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.047	.013	.003	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة23	Correlation Coefficient	.277*	.280*	1.000	.591**	.564**	.746**
		Sig. (2-tailed)	.049	.047	.	.000	.000	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة24	Correlation Coefficient	.109	.344*	.591**	1.000	.551**	.680**
		Sig. (2-tailed)	.448	.013	.000	.	.000	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة25	Correlation Coefficient	.383**	.412**	.564**	.551**	1.000	.768**
		Sig. (2-tailed)	.006	.003	.000	.000	.	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	الجودة	Correlation Coefficient	.620**	.703**	.746**	.680**	.768**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	الانتاجية
Spearman's rho	العبارة26	Correlation Coefficient	1.000	.485**	.271	.463**	.135	.663**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.054	.001	.347	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة27	Correlation Coefficient	.485**	1.000	.350*	.476**	.335*	.698**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.012	.000	.016	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة28	Correlation Coefficient	.271	.350*	1.000	.350*	.389**	.581**
		Sig. (2-tailed)	.054	.012	.	.012	.005	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة29	Correlation Coefficient	.463**	.476**	.350*	1.000	.452**	.844**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.012	.	.001	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة30	Correlation Coefficient	.135	.335*	.389**	.452**	1.000	.661**
		Sig. (2-tailed)	.347	.016	.005	.001	.	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	الانتاجية	Correlation Coefficient	.663**	.698**	.581**	.844**	.661**	1.000

		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة31	العبارة32	العبارة33	العبارة34	العبارة35	الالتزام
Spearman's rho	العبارة31	Correlation Coefficient	1.000	.438**	.310*	.292*	.397**	.719**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.027	.038	.004	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة32	Correlation Coefficient	.438**	1.000	.277*	.270	.354*	.659**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.049	.056	.011	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة33	Correlation Coefficient	.310*	.277*	1.000	.328*	.543**	.655**
		Sig. (2-tailed)	.027	.049	.	.019	.000	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة34	Correlation Coefficient	.292*	.270	.328*	1.000	.382**	.648**
		Sig. (2-tailed)	.038	.056	.019	.	.006	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة35	Correlation Coefficient	.397**	.354*	.543**	.382**	1.000	.777**
		Sig. (2-tailed)	.004	.011	.000	.006	.	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	الالتزام	Correlation Coefficient	.719**	.659**	.655**	.648**	.777**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

قائمة الملاحق

			العبارة36	العبارة37	العبارة38	العبارة39	العبارة40	التعاون
Spearman's rho	العبارة36	Correlation Coefficient	1.000	.483**	.590**	.440**	.320*	.855**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.022	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة37	Correlation Coefficient	.483**	1.000	.266	.422**	.445**	.725**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.059	.002	.001	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة38	Correlation Coefficient	.590**	.266	1.000	.369**	.055	.601**
		Sig. (2-tailed)	.000	.059	.	.008	.704	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة39	Correlation Coefficient	.440**	.422**	.369**	1.000	.405**	.627**
		Sig. (2-tailed)	.001	.002	.008	.	.003	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	العبارة40	Correlation Coefficient	.320*	.445**	.055	.405**	1.000	.596**
		Sig. (2-tailed)	.022	.001	.704	.003	.	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	التعاون	Correlation Coefficient	.855**	.725**	.601**	.627**	.596**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي:

Correlations

			الأجر	الانضباط	العلاقات	الظروف	الرضاالوظيفي
Spearman's rho	الأجر	Correlation Coefficient	1.000	.404**	.162	.389**	.768**
		Sig. (2-tailed)	.	.003	.256	.005	.000
		N	51	51	51	51	51
	الانضباط	Correlation Coefficient	.404**	1.000	.497**	.369**	.706**
		Sig. (2-tailed)	.003	.	.000	.008	.000
		N	51	51	51	51	51
	العلاقات	Correlation Coefficient	.162	.497**	1.000	.477**	.637**
		Sig. (2-tailed)	.256	.000	.	.000	.000
		N	51	51	51	51	51
	الظروف	Correlation Coefficient	.389**	.369**	.477**	1.000	.739**
		Sig. (2-tailed)	.005	.008	.000	.	.000
		N	51	51	51	51	51
	الرضاالوظيفي	Correlation Coefficient	.768**	.706**	.637**	.739**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			الجودة	الانتاجية	الالتزام	التعاون	الأداء
Spearman's rho	الجودة	Correlation Coefficient	1.000	.458**	.488**	.526**	.768**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.000	.000
		N	51	51	51	51	51
	الانتاجية	Correlation Coefficient	.458**	1.000	.560**	.488**	.746**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000	.000
		N	51	51	51	51	51
	الالتزام	Correlation Coefficient	.488**	.560**	1.000	.570**	.810**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	51	51	51	51	51
	التعاون	Correlation Coefficient	.526**	.488**	.570**	1.000	.822**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	51	51	51	51	51
	الأداء	Correlation Coefficient	.768**	.746**	.810**	.822**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51

Correlations

			الأجر	الانضباط	العلاقات	الظروف	الرضاالوظيفي
Spearman's rho	الأجر	Correlation Coefficient	1.000	.404**	.162	.389**	.768**
		Sig. (2-tailed)	.	.003	.256	.005	.000
		N	51	51	51	51	51
	الانضباط	Correlation Coefficient	.404**	1.000	.497**	.369**	.706**
		Sig. (2-tailed)	.003	.	.000	.008	.000
		N	51	51	51	51	51
	العلاقات	Correlation Coefficient	.162	.497**	1.000	.477**	.637**
		Sig. (2-tailed)	.256	.000	.	.000	.000
		N	51	51	51	51	51
	الظروف	Correlation Coefficient	.389**	.369**	.477**	1.000	.739**
		Sig. (2-tailed)	.005	.008	.000	.	.000
		N	51	51	51	51	51
	الرضاالوظيفي	Correlation Coefficient	.768**	.706**	.637**	.739**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثبات المتغير المستقل (الرضا الوظيفي):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	20

ثبات المتغير التابع (الأداء):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	20

ثبات أداة الدراسة:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	40

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الرضاالوظيفي	.094	51	.200*	.986	51	.798
الأداء	.083	51	.200*	.970	51	.231

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

Statistics

		العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	الأجر
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2.51	3.27	3.06	3.12	3.71	3.1333
	Std. Deviation	1.206	1.250	1.256	1.366	1.285	.87879

العبارة1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	12	23.5	23.5	23.5
	لا أوافق	17	33.3	33.3	56.9
	محايد	8	15.7	15.7	72.5
	أوافق	12	23.5	23.5	96.1
	أوافق بشدة	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	11.8	11.8	11.8
	لا أوافق	9	17.6	17.6	29.4
	محايد	8	15.7	15.7	45.1
	أوافق	21	41.2	41.2	86.3
	أوافق بشدة	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أوافق بشدة	9	17.6	17.6	17.6
	لا أوافق	7	13.7	13.7	31.4
	محايد	11	21.6	21.6	52.9
	أوافق	20	39.2	39.2	92.2
	أوافق بشدة	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	13.7	13.7	13.7
	لا أوافق	11	21.6	21.6	35.3
	محايد	14	27.5	27.5	62.7
	أوافق	7	13.7	13.7	76.5
	أوافق بشدة	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	5.9	5.9	5.9
	لا أوافق	10	19.6	19.6	25.5
	محايد	3	5.9	5.9	31.4
	أوافق	18	35.3	35.3	66.7
	أوافق بشدة	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Statistics

		العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	الانضباط
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.16	4.27	3.96	4.33	4.25	4.1961
	Std. Deviation	.857	.850	.958	.841	.913	.54478

العبارة6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	5.9	5.9	5.9

	محايد	6	11.8	11.8	17.6
	أوافق	22	43.1	43.1	60.8
	أوافق بشدة	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	3.9	3.9	3.9
	محايد	7	13.7	13.7	17.6
	أوافق	17	33.3	33.3	51.0
	أوافق بشدة	25	49.0	49.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	6	11.8	11.8	11.8
	محايد	6	11.8	11.8	23.5
	أوافق	23	45.1	45.1	68.6
	أوافق بشدة	16	31.4	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	لا أوافق	1	2.0	2.0	3.9
	محايد	3	5.9	5.9	9.8
	أوافق	21	41.2	41.2	51.0
	أوافق بشدة	25	49.0	49.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	5.9	5.9	5.9
	محايد	7	13.7	13.7	19.6

أوافق	15	29.4	29.4	49.0
أوافق بشدة	26	51.0	51.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Statistics

		العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العلاقات
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.04	4.27	4.45	4.14	3.80	4.1412
	Std. Deviation	.916	.723	.730	.849	1.020	.58006

العبارة11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	لا أوافق	3	5.9	5.9	7.8
	محايد	5	9.8	9.8	17.6
	أوافق	26	51.0	51.0	68.6
	أوافق بشدة	16	31.4	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	5	9.8	9.8	11.8
	أوافق	24	47.1	47.1	58.8
	أوافق بشدة	21	41.2	41.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	1	2.0	2.0	3.9
	أوافق	22	43.1	43.1	47.1
	أوافق بشدة	27	52.9	52.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	5.9	5.9	5.9
	محايد	6	11.8	11.8	17.6
	أوافق	23	45.1	45.1	62.7
	أوافق بشدة	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	لا أوافق	7	13.7	13.7	15.7
	محايد	5	9.8	9.8	25.5
	أوافق	26	51.0	51.0	76.5
	أوافق بشدة	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Statistics

		العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	الظروف
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.96	3.43	3.65	3.25	4.10	3.6784
	Std. Deviation	1.019	.922	1.128	1.017	.944	.73873

العبارة16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.9	3.9	3.9
	لا أوافق	3	5.9	5.9	9.8
	محايد	6	11.8	11.8	21.6
	أوافق	24	47.1	47.1	68.6
	أوافق بشدة	16	31.4	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	لا أوافق	7	13.7	13.7	15.7
	محايد	17	33.3	33.3	49.0
	أوافق	21	41.2	41.2	90.2
	أوافق بشدة	5	9.8	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.9	3.9	3.9
	لا أوافق	9	17.6	17.6	21.6
	محايد	5	9.8	9.8	31.4
	أوافق	24	47.1	47.1	78.4
	أوافق بشدة	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.9	3.9	3.9
	لا أوافق	11	21.6	21.6	25.5
	محايد	14	27.5	27.5	52.9
	أوافق	20	39.2	39.2	92.2
	أوافق بشدة	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	لا أوافق	2	3.9	3.9	5.9
	محايد	8	15.7	15.7	21.6
	أوافق	20	39.2	39.2	60.8
	أوافق بشدة	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Statistics

		العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	الجودة
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.37	4.35	4.45	4.37	4.45	4.4000
	Std. Deviation	.774	.744	.757	.774	.808	.55570

العبارة21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	لا أوافق	1	2.0	2.0	3.9
	أوافق	25	49.0	49.0	52.9
	أوافق بشدة	24	47.1	47.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	3.9	3.9	3.9
	محايد	2	3.9	3.9	7.8
	أوافق	23	45.1	45.1	52.9
	أوافق بشدة	24	47.1	47.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	2	3.9	3.9	5.9
	أوافق	20	39.2	39.2	45.1
	أوافق بشدة	28	54.9	54.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أوافق	2	3.9	3.9	3.9
	محايد	3	5.9	5.9	9.8
	أوافق	20	39.2	39.2	49.0
	أوافق بشدة	26	51.0	51.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	4	7.8	7.8	9.8
	أوافق	16	31.4	31.4	41.2
	أوافق بشدة	30	58.8	58.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Statistics

		العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	الانتاجية
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.33	4.39	4.27	3.80	4.22	4.2039
	Std. Deviation	.712	.568	.695	1.132	.757	.55352

العبارة26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	4	7.8	7.8	9.8
	أوافق	23	45.1	45.1	54.9
	أوافق بشدة	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	3.9	3.9	3.9
	أوافق	27	52.9	52.9	56.9
	أوافق بشدة	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	4	7.8	7.8	9.8
	أوافق	26	51.0	51.0	60.8
	أوافق بشدة	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.9	3.9	3.9
	لا أوافق	7	13.7	13.7	17.6
	محايد	5	9.8	9.8	27.5
	أوافق	22	43.1	43.1	70.6
	أوافق بشدة	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	3.9	3.9	3.9
	محايد	4	7.8	7.8	11.8
	أوافق	26	51.0	51.0	62.7
	أوافق بشدة	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Statistics

قائمة الملاحق

		العبارة31	العبارة32	العبارة33	العبارة34	العبارة35	الالتزام
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.29	4.39	4.55	4.27	4.22	4.3451
	Std. Deviation	.782	.666	.541	.666	.832	.48675

العبارة31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	3.9	3.9	3.9
	محايد	4	7.8	7.8	11.8
	أوافق	22	43.1	43.1	54.9
	أوافق بشدة	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	2	3.9	3.9	5.9
	أوافق	24	47.1	47.1	52.9
	أوافق بشدة	24	47.1	47.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2.0	2.0	2.0
	أوافق	21	41.2	41.2	43.1
	أوافق بشدة	29	56.9	56.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	محايد	6	11.8	11.8	11.8
	أوافق	25	49.0	49.0	60.8
	أوافق بشدة	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	لا أوافق	1	2.0	2.0	3.9
	محايد	4	7.8	7.8	11.8
	أوافق	25	49.0	49.0	60.8
	أوافق بشدة	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Statistics

		العبارة36	العبارة37	العبارة38	العبارة39	العبارة40	التعاون
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.00	4.37	4.18	4.16	4.24	4.1882
	Std. Deviation	1.039	.720	.793	.784	.839	.55773

العبارة36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.9	3.9	3.9
	لا أوافق	3	5.9	5.9	9.8
	محايد	6	11.8	11.8	21.6
	أوافق	22	43.1	43.1	64.7
	أوافق بشدة	18	35.3	35.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	1	2.0	2.0	3.9
	أوافق	26	51.0	51.0	54.9
	أوافق بشدة	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	6	11.8	11.8	13.7
	أوافق	26	51.0	51.0	64.7
	أوافق بشدة	18	35.3	35.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	3.9	3.9	3.9
	محايد	6	11.8	11.8	15.7
	أوافق	25	49.0	49.0	64.7
	أوافق بشدة	18	35.3	35.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العبارة40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	5.9	5.9	5.9
	محايد	4	7.8	7.8	13.7
	أوافق	22	43.1	43.1	56.9
	أوافق بشدة	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الانحدار الخطي المتعدد:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718[a]	.516	.474	.30795

a. Predictors: (Constant), الظروف, الانضباط, الأجر, العلاقات

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.645	4	1.161	12.245	.000[a]
	Residual	4.362	46	.095		
	Total	9.007	50			

a. Predictors: (Constant), الظروف, الانضباط, الأجر, العلاقات

b. Dependent Variable: الأداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.845	.391		4.716	.000
	الأجر	.001	.056	.003	.023	.982
	الانضباط	.093	.092	.119	1.010	.318
	العلاقات	.430	.091	.588	4.744	.000
	الظروف	.072	.073	.125	.980	.332

a. Dependent Variable: الأداء

اختبار الفروقات:

1.الفروقات التي تعزى إلى الحالة العائلية:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرضاالوظيفي	Between Groups	6.376	2	3.188	.804	.453
	Within Groups	190.331	48	3.965		
	Total	196.707	50			
الأداء	Between Groups	.062	2	.031	.168	.846
	Within Groups	8.945	48	.186		
	Total	9.007	50			

3.الفروقات التي تعزى إلى العمر:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرضاالوظيفي	Between Groups	.143	2	.072	.017	.983
	Within Groups	196.564	48	4.095		
	Total	196.707	50			
الأداء	Between Groups	.035	2	.018	.094	.910
	Within Groups	8.972	48	.187		
	Total	9.007	50			

4.الفروقات التي تعزى إلى المؤهل العلمي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرضاالوظيفي	Between Groups	18.991	3	6.330	1.674	.185
	Within Groups	177.716	47	3.781		
	Total	196.707	50			
الأداء	Between Groups	.173	3	.058	.307	.820
	Within Groups	8.835	47	.188		
	Total	9.007	50			

5.الفروقات التي تعزى إلى الخبرة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرضاالوظيفي	Between Groups	2.829	2	1.415	.350	.706
	Within Groups	193.878	48	4.039		
	Total	196.707	50			
الأداء	Between Groups	.105	2	.052	.282	.755
	Within Groups	8.903	48	.185		
	Total	9.007	50			

5.الفروقات التي تعزى إلى المنصب:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرضاالوظيفي	Between Groups	9.543	3	3.181	.799	.501
	Within Groups	187.165	47	3.982		
	Total	196.707	50			
الأداء	Between Groups	.024	3	.008	.043	.988
	Within Groups	8.983	47	.191		
	Total	9.007	50			

قائمة الملاحق