جامعة يحـي فــارس المديـــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين
دراسة حالة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بني سليمان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

من إعداد الطالب :

- **بوطريق محفوظ**

تحت إشراف الدكتور:

د. بوسهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة:

عماد معوشي	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
نذير بوسهوة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
جمال جعفري	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر وعرفان

بأسمى كلمات الشكر والعرفان والتقدير أتوجه بها إلى الأستاذ الفاضل "د. بوسهوة االنذير" الذي لم يبخل علينا في التوجيهات القيمة والآراء السديدة.

كما أشكر جميع عمال وموظفي "المعهد الوطني المخصص في التكوين المهني الشهيد ركاش أحمد" بني سليمان على مساعدتنا في الدراسة التطبيقية؛

ولا يفوتنا من هذا المنبر أن نشيد بالدور الكبير والعمل الجليل للجنة المناقشة؛

نتقدم لهم بفائق الشكر والإحترام على مناقشتهم وتقييمهم؛

أشكر كل من ساهم ودعمني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد فجزاهم الله كل خير.

الإهداء

إلى من أُفضّلها على نفسي، ولِمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي

ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام

(أُمِّي الحبيبة)

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليَّ طيلة حياته

(والدي العزيز)

إلى زوجتي، وابني فؤاد وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أهدي لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، حيث الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به العامل تجاه وظيفته، بما في ذلك الرضا عن الراتب والحوافز ومكان العمل والتقدم في الوظيفة.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم االحصائية للعلوم الإجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على االستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن درجة الرضا عند العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين بني سليمان جيدة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات، وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بني سليمان.

ومن بين ما أوصت به الدراسة أنه من المهم أن يهتم صاحب العمل برضا العامل، وذلك عن طريق إنشاء بيئة عمل صحية ومناسبة، وتحفيز العاملين على الإنتاجية وتحقيق الأهداف وتقديم الدعم والمساندة لهم فيما يحتاجونه، بما في ذلك التدريب والتطوير المستمر، وبالتالي يمكن تعزيز رضا العام، سيؤدي إلى تحسين أدائه وتحقيق الأهداف المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: رضا وظيفي، أداء العاملين، رضا العام، التدريب والتطوير

Abstract

This study aims to clarify the impact of job satisfaction on the performance of employees, where job satisfaction is the positive feeling that a worker feels about his job, including satisfaction with salary, incentives, workplace, and job progress.

This study relied on the descriptive analytical approach in its theoretical and field style. The statistical packages program for social sciences was used to process the data. In order to achieve the goal of the study, the questionnaire was relied on for the purpose of collecting information and testing the hypotheses of the study. The study, which included 227 individuals, reached a set of results, the most important of which was that The degree of satisfaction among workers at the National Training Institute, Beni Suleiman, is good, as indicated by the arithmetic average of the study items. It was found that there is a positive relationship between the satisfaction of workers and their job performance in the Phosphate Mines Company. In vocational training Bani Suleiman

Among the recommendations of the study is that it is important for the employer to take care of the worker's satisfaction, by creating a healthy and appropriate work environment, motivating workers to be productive and achieving goals, and providing them with support and assistance in what they need, including training and continuous development, and thus public satisfaction can be enhanced. It will improve its performance and achieve the required goals.

Keywords: job satisfaction, employee performance, general satisfaction, training and development

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر	–
إهداء	–
ملخص	–
فهرس المحتويات	–
قائمة الأشكال والجداول	–
مقدمة	أ
الفصل الأول:الرضا الوظيفي	
تمهيد	17
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي	18
المطلب الأول: نبذة تاريخيةعن الرضا الوظيفي	18
المطلب الثاني: تعريف الرضا الوظيف	20
المطلب الثالث: خصائص وأهمية الرضا الوظيفي	22
المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي	26
المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشراته وطرق قياسه	29
المطلب الأول: نظريات الحاجات	29
المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي	35
المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي	43
المطلب الرابع: محددات أداء العاملين	46
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	48
المطلب الأول: عوامل شخصية مؤثرة في الرضا الوظيفي	48
المطلب الثاني: عوامل مادية مؤثرة في الرضا الوظيفي	49
المطلب الثالث: عوامل معنوية مؤثرة في الرضا الوظيفي	50
خلاصة الفصل	52
الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	

تمهيد	54
المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.	55
المطلب الأول: تعريف أداء العاملين	55
المطلب الثاني: عناصر وأنواع أداء العاملين	58
المطلب الثالث: تصنيفات الأداء	60
المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.	65
المطلب الأول: تعريف وطرق تقييم أداء العاملين	65
المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين	67
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء والفرق بين التقييم والتقويم	68
المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.	71
المطلب الأول : الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين	71
المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين	73
المطلب الثالث : آليات تحسين أداء العاملين	75
خلاصـــــة الفصـــل	79
الفصل الثالث: دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص في االتكوين المهني "ركاش أحمد" ببني سليمان	
تمهيد	
المبحث الأول: التعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني	82
المطلب الأول : التعريف بمكان التربص	82
المطلب الثاني: العتاد التقني و البيداغوجي	86
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني ركاش احمد	88
المبحث الثاني:تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها	91
المطلب الأول: مجالات الدراسة	91
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	94
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات	97

خلاصة الفصل	111
خاتمة عامة	113
قائمة المصادر والمراجع	–
الملاحق	

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	عناصر الرضا الوظيفي	26
2	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	30
3	خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة	34
4	مقياس كنيسة تشايف	39
5	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني ركاش احمد	88
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	98
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	99
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.	100
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	101
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	102
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المديرية الفرعية التي ينتمي إليها	103

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
.1	الصيغة الايجابية	40
.2	الصيغة السلبية	41
.3	الشعب والتخصصات المهنية	84
.4	العتاد التقني والبيداغوجي	86
.5	تعداد المتكونين حسب الأنماط	86
.6	الاتفاقيات	87
.7	درجات مقياس ليكرت الخماسي	92
.8	تقدير الاتجاهات	93
.9	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	94
.10	الاتساق الداخلي لعبارات جزء الرضا الوظيفي	95
.11	الاتساق الداخلي لعبارات تأثير أداء العاملين	96
.12	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	97
.13	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	98
.14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	98
.15	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	99
.16	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة.	100
.17	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	101
.18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المديرية الفرعية التي ينتمي إليها.	102
.19	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الأول	104
.20	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات للجزء الثاني	106
.21	العلاقة بين قياس الرضاء الوظيفي بأداء العاملين	108

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمثيرة للاهتمام، حيث تناول الكثير من الباحثين والمفكرين هذا الموضوع وأثر على أداء العاملين كما تم طرح العديد من الإشكاليات والتحديات التي يواجهها الموظفون والشركات في هذا المجال؛

ومن أبرز الإشكاليات والتحديات الأساسية لهذا الموضوع هو التعريف بمفهوم الرضا الوظيفي وكيفية قياسه وتحديد أثره، حيث يُعرف الرضا الوظيفي عادةً بأنه شعور الموظفين بالرضا والقبول والاستقرار في عملهم وبيئتهم العملية ويقع على عاتق المنظمة أن توفر بيئة عمل ملائمة تشجع الموظفين على العطاء والإنتاجية وتساعد على تحقيق الرضا الوظيفي؛

وتزداد أهمية الرضا الوظيفي في ظل تأثيره على الأداء والإنتاجية في المنظمة، ويتساءل الكثير حول كيفية تحقيق الرضا الوظيفي وما هي العوامل التي تؤثر عليه، فتتباين الإجابات من تفاوت الظروف والعوامل المؤثرة على الموظفين؛

علاوة على ذلك، فإن أبرز التحديات الأساسية لهذا الموضوع هي التحديات الناشئة من التحول الرقمي وسوق العمل الفعال واستخدام التكنولوجيا الحديثة وانتشار عمليات التحول الرقمي والاستخدام الكبير للذكاء الاصطناعي؛

ويأتي دور هذه الدراسة في توضيح هذه الإشكاليات والتحديات الموجودة والتعرض للحلول والطرق المتاحة للتغلب عليها وتحقيق الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة بوصفهما المؤشرين الأساسيين للنجاح في عالم الأعمال.

إشكالية الدراسة:

لقد بات من الضروري الوقوف على الرضا الوظيفي لعمال أي منظمة باعتباره المنعكس المهم على أدائهم الوظيفي وبما أننا بصدد دراسة ذلك تطبيقيا على المعهد الوطني "ركاش أحمد" فإننا خلصنا الي التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى ينعكس الرضا الوظيفي لعمال المعهد الوطني ركاش أحمد على أدائهم الوظيفي؟

تتبع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما المقصود بأداء العاملين والرضا الوظيفي؟
- كيف تأثر العوامل على الأداء الأكاديمي للطلاب في المعهد الوطني ركاش أحمد؟
- ماهي العوامل التي تؤثر على كفاءة الإدارة في المعهد الوطني "ركاش أحمد"؟

فرضيات الدراسة

- كلما زاد الرضا الوظيفي لدى موظفي المعهد الوطني ارتفع مستوى أدائهم ومستوى الأكاديمي للطلاب؛
- كلما كانت ظروف العمل مستقرة ومريحة كلما زاد رضا الموظفين، كلما كانت نفسية العامل مستقرة كلما تحسن أداؤه؛
- تحسين بيئة المعهد يمكن ان يحسن من جودة التعليم في المعهد.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية أي دراسة من أهمية المتغيرات التي تنطوي عليها والدراسة التي بين أيدينا تكمن أهميتها في متغيراتها والمتمثلة في الأداء والرضا الوظيفيين فإن موضوع الرضا الوظيفي موضوع معقد ومتراكب تتحكم فيه عوامل شخصية خاصة بالفرد وكذ

عوامل تنظيمية، وهذه العوامل تتغير بتغير الأفراد والزمان والمكان، لذلك لابد من تحديد الدراسات حول هذا الموضوع لتواكب هذه التغيرات والتطورات التي تخضع لها تلك العوامل.

التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين والبحث في العوامل التي تؤثر عليهما إيجابا وزيادتهما، والعوامل التي تؤثر عليهما سلبا، ومحاولة الحد منها أو تقليلها مما يزيد من فعالية المؤسسة محل الدراسة.

معرفة واقع الرضا الوظيفي لدى موظفي المعهد الوطني للتكوين المهني "ركاش أحمد" وتقديم توصيات ومقترحات لزيادته مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء موظفيه؛

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيارنا هذا الموضوع منها:

- تسمح دراسة الحالة بفهم المشكلات والتحديات التي يواجهها العاملون في المعهد؛
- تساعد على تحديد الحلول التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء والرضا الوظيفي؛
- توفر فرصة لتحليل تفاصيل الحالة بشكل دقيق؛
- تسمح بالتركيز على حالة واحدة بدلاً من تحليل عدة حالات في نفس الوقت؛
- توفر نتائج محددة وقابلة للتطبيق؛
- تسمح بتطبيق منهجية بحثية محددة لجمع البيانات وتحليلها؛
- تساعد على فهم تفاصيل الحالة والعوامل التي تؤثر على رضا العاملين؛
- توفر فرصة لتحليل النتائج وتوصياتها بشكل دقيق وشامل؛
- تساعد على تحديد الأسباب الحقيقية وراء المشكلات والتحديات التي يواجهها العاملون؛
- تساعد على تحديد العوامل الإيجابية التي تؤثر على رضا العاملين وتحسين أدائهم.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولاختبار صحة الفرضيات الموضوعة، اعتمدت على مزيج من المناهج، ففي الإطار النظري اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتعرف على كل من الرضا الوظيفي ولتبيان العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت على دراسة حالة حيث استعملنا أداة الاستبيان والبرنامج الإحصائي spss لمعالجة بيانات الاستبيان، وتصنيف وتحليل الآراء التي تم جمعها منهج دراسة حالة من خلال دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين بواسطته كذا والمعهد الوطني "ركاش أحمد".

الدراسات السابقة:

هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي أوالرضا الوظيفي، نذكر من بينها:

-رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية سنة 2008 من إعداد الطالبة إيناس نواوي بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، توصلت الباحثة في دراستها هذه إلى وجود علاقة شرطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام، ودلت الدراسة إلى أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي وأداء العاملين؛

-رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر ببسكرة سنة 2014 – 2015 من تقديم الطالب عبد الرحمان عزيز بعنوان الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، وأفرزت نتائج الدراسة بأن للرضى

الوظيفي أهمية بالغة، فهو يعبر عن شعور الأفراد ويتكون من عدة عناصر، وتؤثر فيه عدة عوامل وكل ما يهم المنظمة هو تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين انطلاقا من تحقيق الرضا الوظيفي؛

– رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة عام 2006-2007 للطالبة عزيون زهية بعنوان: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نوميديا بقسنطينة تناولت فيها ماهية كل من التحفيز والرضا الوظيفي وعلاقتهما، خلصت الدراسة إلى أن المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة وتعد عملية تحفيزه من أهم العمليات التي تدفع الأفراد العاملين للبذل والعطاء وبالتالي الرضا الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال هذه العملية، كما توصلت إلى وجود حال من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافات المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها، فهي لم ترق إلى إشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، وردود الفعل الإيجابية فيما يخص الحوافز المعنوية.

اضف مقارنة الدراسة هذه بالدراسات السابقة

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022 – 2023

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني "ركاش أحمد" بني سليمان

الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني من المعلمين مشرفين وادرايين والأعوان؛

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة نظريا موضوعي الرضا الوظيفي وأداء العاملين وعلاقتهما أما تطبيقيا تناولت تحليل كل من المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع أداء العاملين وانعكاس الرضا على أداء العاملين المعهد الوطني للتكوين ركاش أحمد؛

صعوبات الدراسة:

تداخل موضوع الدراسة مع العلوم النفسية والاجتماعية مما يتطلب إحاطة ببعض جوانب هذه العلوم؛

- صعوبة استرجاع البيانات الموزعة بحيث وجدت نقص في عدد الاستبيانات الموزعة؛
- صعوبة تفريغ البيانات لأنه يحتاج التركيز في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان؛
- صعوبة ملأ الإستبيانات من طرف الموظفين وذلك لفرضهم ملأ الإستبيان.

فيما يتعلق بقياس أداء موظفي المعهد الوطني "ركاش أحمد" لم أجد وسيلة دقيقة للقيام بذلك لأن إجابات الموظفين على استبانة البحث هي الوسيلة الوحيدة المتاحة لمعرفة مستوى أدائهم والتي قد لا تكون صريحة.

هيكل الدراسة:

قسمنا دراستنا هذه لفصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: يشكل مدخل نظري للرضا الوظيفي، تطرقنا فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي من حيث التعريف المظاهر المؤشرات الأهمية والأنواع، ثم تناولنا الأسس النظرية للرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له، وآليات وطرق قياس والعوامل المختلفة التي تؤثر على

الرضا الوظيفي لآداء العاملين أما **الفصل الثاني:** فبينا فيه العلاقة الارتباطية بين الأداء والرضا الوظيفيين، ثم المحددات التنظيمية المؤثرة فيه، وتحديد معايير تقييم الآداء وطرق والخطوات اللازمة لذلك وإجراءات تحسينه، والعلاقة بين هاذين العنصرين المهمين أما الفصل الأخير وهو **الفصل التطبيقي:** عرضنا فيه نظرة عامة حول المعهد الوطني للتكوين "ركاش أحمد"، حيث يضم تعريفها، كلياتها وأقسامها، ووظائفها، ثم تطرقنا إلى منهجية الدراسة مجتمعها وعينتها وكذا تحليل فقرات الاستبيان وذلك طريق برنامج التحليلي وصفي SPSS وذلك من أجل الخروج بمجموعة من المعلومات حول نظرة الموظفين وقياس درجة الرضا لديهم وعرض النتائج وتحليلها، وفي الأخير تقديم توصيات واقتراحات

الفصل الأول

الرضا الوظيفي

تمهيد :

يشكل الرضا الوظيفي أحد العناصر الأساسية في الوظيفة، وان تعددت النظريات المفسرة للرضا الوظيفي إلا أنها تصب في مضمون واحد يتمثل في الكيفيات التي على أساسها يتحقق الرضا الوظيفي، اذ توصلت النظريات بكافة أنواعها إلى خلاصة مفادها وجود عدة محددات وعوامل قد تكون داخلية وخارجية التي تضمن تحقق هذا الأخير، وهذا ما سنتعرض إليه في هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشراته وطرق قياسه

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

المطلب الأول: نبذة تاريخيةعن الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولقد أشار "لوك 1976 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافات وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل، ذلك لأن السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي[1].

[1] –خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014ص11.

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية فقد قام بالتفكير العملي من أجل تفسير سلوك العامل في المنظمة، وكيفية تحفيزه من أجل أداء أحسن، فقد ركز أساسا على المشكلات التي تواجه الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل ولهذا قامت بتدريب الأفراد ومراقبتهم بواسطة مشرفين مع التحفيز المادي والعقوبات التي تسلط عليهم في حالة تقصير ما، وهذا كله من أجل تمكين الفرد من بذل كل طاقاته في الإنتاج، وقد قام فريديريك تايلور بوضع نظريته "الإدارة العلمية " في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، فقد افترضت أن الدافع الرئيسي الذي يحفز الأفراد للعمل بجد هو حصولهم على مكافآت مادية، ولكن لم تستطع هذه النظرية تحقيق الرضا المطلوب للعاملين وذلك لإهمالها الجانب الإنساني في حياة العمال بالرغم من لفت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل، وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن روادها التون مايو وزملائه، وأهم ما تضمنته هذه الحركة أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور أساسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم الإنتاج لا يحدد بطاقة الفرد الفسيولوجية فقط وإنما تحدده الروح الجماعية، فهذه النظرية ركزت على تشخيص معنويات الأفراد وتفهم مختلف طبائعهم وميولهم ورغباتهم من أجل خلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة[1].

أما مدرسة النمو فهي تؤكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية وإعطاء المسؤولية للعامل، ولا يخفى أن هذا الاتجاه هو

[1] –إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجيستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الفصل الدراسي1428هـ/1429هـ،ص40.

محاولة لمكافحة الشعور بالملل وفرصة لتقدير العمال حتى لا يشعرون بأنهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون بها[1].

وفي عام 1935م قام هو بوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل الإشراف والإنجاز مستخدما أسلوب الاستقصاء، وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي[2].

المطلب الثاني: تعريف الرضا الوظيف

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلا أن هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح محدد لهذا المصطلح، ومن بين التعريفات التي حاول الباحثون والعلماء من خلالها تحديد تعريف يوضح مفهوم الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

يعرفه هوبوك: (Hoppoke) هو مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله"[3].

أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنّه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غصاصة[4].

---

[1]–منال أحمد بارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرءوسين المجموعة العربية للتدريب والنشر،2015، ص 37–38.

[2] – إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص41.

[3]– إيمان عباس الخفاف، الذكاء الأانفعالي: تعلم كيف تتفكر انفعاليا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013،ص 369.

[4]– منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرءوسين، ط2015،1، ص38.

يشير بلوك إلى الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه يعتبر محطة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته"[1].

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق[2].

أما فروم (Vroom) يرى أن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية[3].

نفهم من هذا التعريف أن فروم نظر إلى الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه يعاب عليه أنه لم يحدد شيئا عن مكونات الرضا الوظيفي.

أما الصراف وآخرون فيروا أنه الاتجاه نحو العمل الوظيفة أو المهنة أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلو محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي

هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل بها[4].

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة

[1] –مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء،ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص11.

[2] –د. عصام عبد اللطيف، الرض الوظيفي ومهارات ضغوط لعمل ، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، 2015،ص

[3] –د. عادل عبد الرزاق هاشم، وعلاقتها بالرضاالوظيفي، جار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص38.

[4] –المرجع نفسه، ص87.

الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.[1]

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، وتعرف أيضا بأنها القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباعات التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباعات مختلفة بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:[2]

1. **تعدد مفاهيم طرق القياس** أشار الكثير من الباحثين فى ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعاريف وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها؛
2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم؛

[1] – مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، مرجع سبق ذكره، ص12.

[2] –د.محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في ادارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة ، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان 2016، ص105–106.

3. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛
4. **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤذي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق مع أهداف العمل وغاياته؛
5. **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأساليب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات؛
6. **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي:[1]

أ- **أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:** ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل .حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به؛
- الرغبة في الإبداع والابتكار .فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب، سكن..الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي...الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها
- الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛
- زيادة مستوى الطموح والتقدم .فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛
- الرضا عن الحياة .حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشري تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة؛

ب-**أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها؛

[1] شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص191-192.

- ارتفاع في الإنتاجية .فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج .فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة .فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها؛

ج-**أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

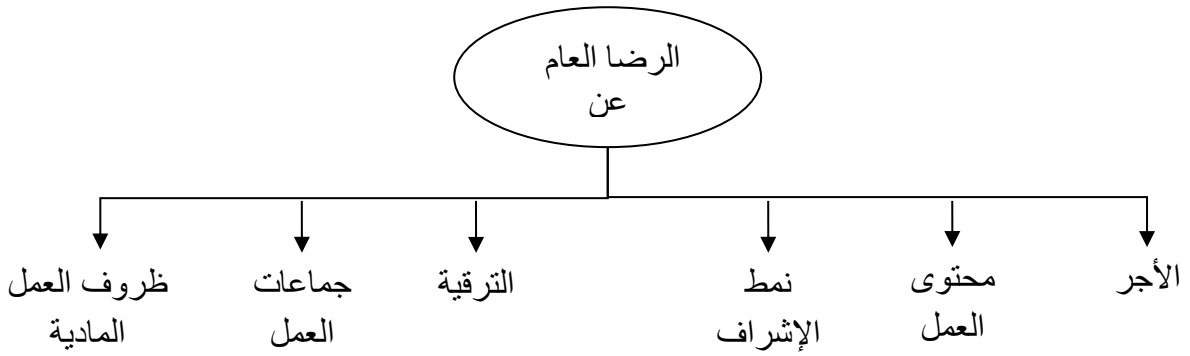
- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع؛

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين المواد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها... الخ.

المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية.

الشكل رقم (1): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 140.

أولا: الأجر

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات،[1] وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن...الخ، أما بالنسبة المؤسسة فإن الأجور تساعدها على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حاليا، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.[2]

[1] شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة: دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة ، جامعة باتنة، 2002 ، ص 67.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 187.

ثانيا: محتوى العمل

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله، ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

1. السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل؛
2. طبيعة أنشطة العمل؛
3. فرص الإنجاز التي يوفرها العمل؛
4. فرص النمو التي يوفرها العمل؛

ثالثا: نمط الإشراف

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة"[1]

رابعا: الترقية

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام.[2]

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها. تنحصر هذه المعايير أو الأسس في:[3]

- **الأقدمية:** حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).

[1] شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص 71، نقلا عن:
عبد المنعم هاشم، عدلي سليمان، الجماعات والتنشئة الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر،1970، ص 236.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 397.

[3] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 398.

- **الكفاءة:** حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

خامسا: جماعات العمل:

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها " وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به".[1]

من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل ومن تم على أداء المؤسسة.

سادسا :ظروف العمل المادية

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب...الخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه.

[1] شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشراته وطرق قياسه

إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن) وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الأول: نظريات الحاجات

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow) نظرية ألدفر (Alderfer)، ونظرية ماكليلاند (Mclelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

1-نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

يعتبر أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيرا للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 70.

وتتمثل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم في ما يلي:[1]

- **الحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء...الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.
- **حاجات الأمن والاستقرار:** والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة... الخ.
- **الحاجات الاجتماعية:** والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل... الخ.
- **حاجات التقدير والاحترام:** تعني رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.
- **تحقيق الذات:** هذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره وأن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه.

[1] Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, 1999 ; P : 87.

نظرية الحاجات لألدرفر:

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:[1]

- **الحاجة للوجود:** وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.
- **الحاجة للانتماء:** وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- **الحاجة للنمو: وهي** تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

نظرية الانجاز لمكليلاند:

اقترح ماكليلاند *David MCcleland* أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:[2]

- **الحاجة للإنجاز:** وهي تمثل الرغبة التي يبديها المورد البشري نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بفعالية، أي باختصار هي الرغبة في التميز.
- **الحاجة للقوة:** وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.
- **الحاجة للانتماء:** وهي تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين.

[1]– صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص463.

[2]– طارق طه، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007 ، ص 645– 646.

نظرية العاملين لهرزبرج:

قام فريدريك هرزبرج Fréderic Herzberg بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة[1].

المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

- القدرة على انجاز العمل؛
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين؛
- الحصول على تقدير و احترام الآخرين؛
- فرص الترقية و التقدم في العمل؛
- أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية؛
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل؛
- العلاقة بين الفرد وزملاؤه؛
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

[1] Jean-François Soutenain, Management, édition Faucher, Paris, 2008, P : 178.

نظرية العدالة

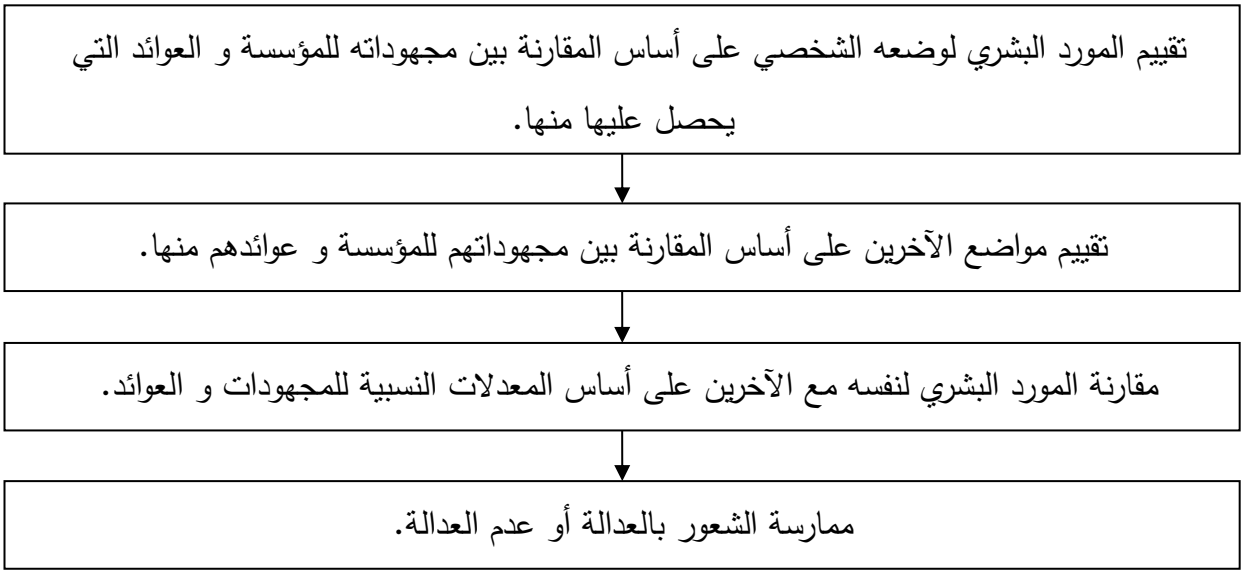
قدم ستاسي آدمز (Stacy Adams) عام 1965 نظريته المعروفة باسم " نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهوات، وحسب آدمز فإن المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلم زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.[1]

وتتشكل عملية إدراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

[1] محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص 309.

الشكل رقم (3): خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على :غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع .القاهرة 2007 ، ص216 :

رابعا: نظرية لولير

قام إدوارد لولير Edward Lawler عام 1968 بطرح نظرية لتفسير الرضا الوظيفي ترتكز على بعدين رئيسيين هما:[1]

- **البعد الأول:** إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها؛
- **البعد الثاني:** إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.

ويرى لولير أن هذين البعدين لهما علاقة مع ثلاثة عناصر مرتبطة بالوظيفة هي الراتب الإشراف ومحتوى العمل.

[1] محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،2007، ص151-152

خامسا: نظرية القيمة

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إ دوين لوك (Edwin Locke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه؛

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر،الترقية، الإشراف...الخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي؛
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر؛
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها وذلك من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على يقوم الفرد بذكره وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله؛

ويمكن تقسيم الأساليب المستخدمة إلى قسمين:

أولا: المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا

الأفراد ولكنها لا توفر البيانات التفصيلية التي تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.[1]

1- **الغياب** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا، والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للافراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الافراد}} \times 100$$

حيث:

-**مجموع أيام الغياب للأفراد** : يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

-متوسط عدد الأفراد العاملين ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.

[1] -زويش سامية، محات الرضا الوظيفي واثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بجيزر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة ، 18.

-**عدد أيام العمل** : تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

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

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

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

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

ثانيا : المقاييس الذاتية

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

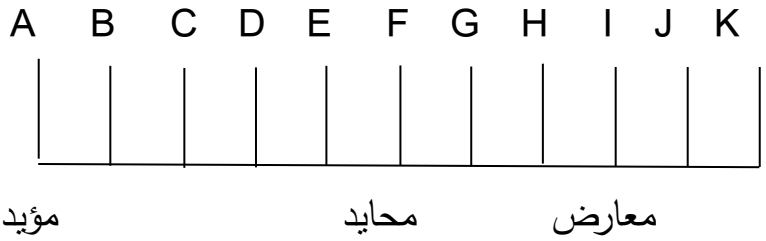
1-طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون[1]

قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي والإتجاه سنة 1928 بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته، ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه، وعادة ما تفوق المائة عبارة وتبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، أو تصف الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم يقيم المحكمين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي أو الكبير، يحتفظ بالمفردات والعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الإختيار، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين واستخدام مقياس العبارات لترستون في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمال تقديم درجات، وإنما إستجابة لكل مفردة، تترجم هذه الإستجابة بعدة إختبارات وفقا لاعتقاد العامل واحساسه وتقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، ويكون مجموع الدرجات التي تقابل إستجابة العامل حول كل بند من بنود الإستفتاء، أوالمقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل، والعكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا.

لكن في الحقيقة طبق ترستون طريقته هذه أول مرة لقياس الإتجاه نحو الكنيسة (تشايف) chaiv وكان المقياس على النحو التالي:

[1] – بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليناالد للدافعية _ دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة_ 2006،2007.

الشكل رقم(4) مقياس كنيسة تشايف



كل مجموعة تحمل حرفا، ثم تحول الحروف إلى درجات A=1.....k=11

2- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى الرضا الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره، ومثال ذلك[1]:

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير ا-١-١-١-١-١-١- ممل

7 6 5 4 3 2 1

وبجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

3- طريقة التدريج التجميعي لليكارت(Likert[1])

كما ذكر سابقا أن مقاييس الرضا لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات كون الرضا ذاته عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد ويعد مقياس ليكارت في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس.

[1]- عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة
الجزائر، الجزائر، 1997، ص: 103.

ففي سنة 1932 بدأ ليكارت في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية القياس الاتجاهات، ويحاول ليكارت بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة التي عرفتها طريقة ترستون في تكوين المقياس

ويتكون مقياس ليكارت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة، مصنفة بخمسة آراء كالتالي:

موافق جدا، موافق، غير متأكد، معارض، معارض جدا.

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارت صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوع ما:

وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغة السلب)، وترتب ترتيبا تنازليا يتوافق مع العبارات المؤيدة (صيغة الإيجاب) ونقدم توضيحا لذلك كما يلي:

الجدول رقم(01) الصيغة الايجابية

إنني أستمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

الرأي	الدرجة
موافق جدا	5
موافق	4
غير متاكد	3
معارض	2
معارض جدا	1

الجدول رقم (02) الصيغة السلبية

أنني أشعر بخيبة امل على وجودي في هذا العمل.

الرأي	الدرجة
موافق جدا	1
موافق	2
غير متاكد	3
معارض	4
معارض جدا	5

وبتجميع الدرجات المعبرة عن كل عبارة يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد أما عند اختيار العبارات المشكلة للمقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة، والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كلما كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات أي أن العبارة معنوية، المقابل يدل انخفاض معامل الارتباط على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، أي أنها غير معنوية (لا تدل على المتغير المراد قياسه) ففي مثل هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارات لنحصل في النهاية على مقياس ذو عبارات دالة وتقيس رضا الفرد؛

الملاحظ على طريقة ليكارت أنها حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة التي لا بد منها في الطريقة الأولى، فنجدها استغنت عن مرحلة تقييم العبارات على أساس رأي الحكام كما أنها: "لا تطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته"؛

ووسعت نطاق الاستجابات إلى خمس آراء إلا أنها لم توضح الحدود بين كل استجابة وأخرى، فالعامل يتعسر عليه التفرقة بين موافق جدا وموافق أو بين معارض ومعارض

جدا، فإذا كانت طريقة ترستون تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها أي توضح موقع الفرد على المقياس فطريقة ليكارت تفسر درجة أي فرد ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون.

4- طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة لهرزبرج:

هذه الطريقة استقاها هيرزبرغ من طريقة "فلانقان FLANAGAN لقياس سلوك العامل وتعتمد هذه الطريقة على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل، كما أنها تقوم على إعطاء أو توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم، بحيث يكون أحد الأسئلة سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد أو العامل بالاستياء، أما السؤال الثاني فيكون إيجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد العامل بالسعادة، وعن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم وصيغة السؤال تكون كالتالي[1]:

1. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر؛
2. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، ويتم السؤال الثاني بنفس أسلوب السؤال الأول؛

ولكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة فقط هذا قد يكون غير كافي لوصف المشاعر الوجدانية أو الاستياء، وهذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متعددة ومتداخلة، حيث أن هذه الطريقة

[1] – بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلناالد للدافعية _ دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، 2006-2007.

غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل، كما أنها تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يبديه الفرد أو العامل في عمله.

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر نشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد) إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:[1]

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:
- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاجية.
- التمارض لتسهيل عملية الغياب.
- اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

[1] زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 77.

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

1-**التمارض:** إن حالة عدم الرضا تحلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية كي يواجهها أثناء عمله.[1]

2-**الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

3-**التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام:** هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح

[1] زين الدين ضياف، مرجع سابق، ص 77.

المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.[1]

4-**الإضراب:** مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف يعمل.....الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.[2]

[1] منصور فهي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984 ، ص 141.

[2]- زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 77.

المطلب الرابع: محددات أداء العاملين

انطلاقا من اعتبار أداء العاملين هو ممارسة الانشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، فانه يعتبر سلوكا، ويعد عرضة للتأثير سلبا أو ايجابا ببعض العوامل التي من شأنها في نهاية الامر ان تؤثر على الاداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات أداء العاملين وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل ومدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات المتعلقة بالعامل كشخص ويطلق عليها المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتسمى المحددات الخارجية[1].

المحددات الداخلية تظهر من خلال العوامل الاتية

1. **الجهد:** هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تثبطه مما ينعكس على الاداء فهو سيكون من محددات أداء العاملين سواء على الصعيد الفردي او الجماعي[2].

2. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى احيانا بالكيفيات، أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل سرعة البديهة التي

[1] – عامر سعيد والخلف خالد، الانتاجية القياسية معايير الاداء وقياس الاداء، ط1، دار المريخ، الرياض، 1403، ص193.

[2] – كشك محمد بهجت، المؤسسات وأسس إدارتها،ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2003، ص 102.

لابد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء و بما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات أداء العاملين[1].

3. إدراك الدور:ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد ان أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به او يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءا على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله او وظيفته.[2]

المحددات الخارجية فهي المؤشرات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الاداء وتتمثل في:

1 . متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله.

2.البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التى تؤدى الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل الاشراف، توفر الموارد الانظمة الإدارية الهيكل التنظيمي نظام الاتصال السلطة اسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب جميع هذه العوامل غاية في الاهمية من حيث تحفيز وإحباط دافعية العامل وبالتالى جودة ادائه[2].

.3البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على ادائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول الى مستوى ادائه وقد يؤثر سلبا في

[1] –درة عبد الباري، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دط ،دار الفاروق للنشر والتوزيع، الاردن، 1988، ص 88.

[2] – هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الاداء، ط1أمركز تطوير الاداء، القاهرة، 1996،ص94.

دافعية البعض كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب من مؤسسة إلى اخرى تؤثر سلبا على اداء العاملين في حالة تدنيها، وإيجابيا في حال ارتفاعها[1].

[1] –ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم أداء العاملين بين النظرية والتطبيق،ط1،جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 106.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: عوامل شخصية مؤثرة في الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي[1]:

1-احترام الذات والرضا الوظيفي:

من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

2-تحمل ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

3-المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا منتلك التي تحضا بمكانة اجتماعية متواضعة؛ فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطية ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر...الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

[1] محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999 ، ص 114.

4- الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموما وحياتها العائلية والزوجية خصوصا عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

المطلب الثاني: عوامل مادية مؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالظروف المادية والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:[1]

1-العوائد والرضا الوظيفي:

تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات...الخ) وغير المادية (التقدير والاحترام، التكريمات...الخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته، ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبي تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

2-ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي:

كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوئة، إضاءة، ترتيب المكاتب...الخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

3-فرص الترقية والرضا الوظيفي:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على (Victor Vroom) الوظيفي .حيث يرى" فكثور فروم" الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص؛ فكلما كان

[1] محمد فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص 115.

توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

المطلب الثالث: عوامل معنوية مؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المعنوية والتي لها تأثير على أداء الموارد البشرية وشعورهم بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:[1]

1-نمط الإشراف والرضا الوظيفي:

كلما كان المشرف مهتما بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

2-سياسات المؤسسة والرضا الوظيفي:

تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة.

3-تصميم العمل والرضا الوظيفي:

كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل.

[1] محمد فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص 115.

4-جماعات العمل والرضا الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها، هذه الأخيرة تضم كل من الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل وظروف العمل؛

ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يمكن قياسه باستخدام طريقتين رئيسيتين الأولى هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء وهي الأكثر قبولا واستعمالا بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها، والثانية هي الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل؛

وتوصلنا أيضا في هذا الفصل إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه ثلاث مجموعات أساسية من العوامل الأولى مرتبطة بالمورد البشري والثانية مرتبطة بالظروف المادية أما الثالثة فهي معنوية؛

كما تبين لنا أيضا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا الوظيفي، وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه. فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية (نظرية الحاجات) ومنهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة والوقائية (نظرية ذات العاملين) ومنهم من نظر إليه من زاوية التوقع (نظرية لوك ولولير) ومنهم من نظر إليه من زاوية العدالة (نظرية العدالة).

الفصل الثاني

علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

تمهيد

يعد أداء العاملين من النواحي الأساسية والحاسمة في نجاح أي منظمة أو شركة، كما أن يتأثر بها الإنتاج والجودة والثقة والإنجاز وازدهار العاملين يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل إدارة أداء العاملين أيضاً إعطاء الموظفين ملاحظات صادقة حول أدائهم بدون تحيُّز، وتقديم الدعم والتوجيه لهم لتحقيق الأهداف المشتركة وبالتالي، تؤثر إدارة أداء العاملين بشكل كبير على نجاح الشركة، وعلى سمعتها واستمراريتها في الأعمال؛

كما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات والشركات، فهو يتعلق بمدى إرضاء العاملين عن عملهم وظيفتهم والبيئة العملية التي يعملون فيها، والتي تؤثر بدورها على تحفيزهم لإتمام المهام المطلوبة وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل يعتبر الرضا الوظيفي بأنه شعور العامل بالإنجاز والإحساس بالانتماء للشركة أو المؤسسة التي يعمل فيها كما أن العاملين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يعملون بجانب زملائهم بشكل أفضل، ويتعاملون مع العملاء وإدارتهم بشكل أفضل وبذلك يزداد إحترامهم وثقة الشركة في أداء مهامهم،حيث سوف نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعد مفهوم أداء العاملين ذو أهمية بالغة للمؤسسات بهدف الحفاظ على مركز تنافسي جيد، لذا فقد نال هذا الموضوع اهتمام كبير في البحث والدراسات الإدارية، وتتبع أهمية دراسة هذا المفهوم من تنوع المؤثرات التي تؤثر على أداء العاملين وتداخلها، ويحظى مفهوم أداء العاملين بمكانة خاصة في أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وعليه تطرقنا هذا المطلب إلى تعريفه ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

لغة: كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنوى اللغوي للفعل " أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا البطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به[1]

- يقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية اللفظة "**performance**" في اللغتين الفرنسية والانجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "**performance**" المشتقة من الفعل **performer** الذي كان يعني في القرن الثالث عشر إنجاز وتنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الانجليزية "**to performer**

[1] –فايز عبد الرحمان الفروخ، وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليل الزمان للنشر والتوزيع،ط1،2010،ص42.

التي تنبثق منها اللفظة "performance" والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، والنجاح الذي يمكن بلوغه[1].

- **اصطلاحا:** فيعرف الأداء بأنه أداء الموظف للعمل، أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويعرف نيكولاس أداء العاملين بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو نشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك[2].
- وعرفه (haynse) أنه الناتج لأعمال في الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة وأداء العاملين هو عبارة عن عملية وليس نتيجة في لحظة ما في الزمن، أي أنه مجموعة المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد[3]؛
- يمكن تعريف الأداء على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية.[4]

ومنه فإن أداء العاملين يعني قيام الموظف بتنفيذ مهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة والكيفية التي يلبي بها الفرد متطلبات وظيفته. وهناك من يرى أن الأداء يتحقق

---

[1]– عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)، قسنطينة، رسالة ماجيستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة2008/2007،ص 22.

[2]–عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري، في المنظمات، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2003،ص15.

[3]– ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرة والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص106.

[4]– نفس المرجع

من خلال مستويين هما الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف[1]

عرف توماس الأداء بأنه: التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج حيث جيب أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس[2].

وهو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.[3]

الأداء يعين: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.[4]

أما أداء العاملين فهو: هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل هبا بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيا في ذلك الفعالية والكفاءة في العمل.[5]

هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلا نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المؤسسة.[6]

---

[1] Martory bernard, grozd daniel, gestion des ressources humaines, edution dunod, paris: 2001, p 149

[2] خلفي داود وجريبيع بن حرز الله، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطنية، مرجع سابق، ص من 47 إلى 49.

[3]– سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقي الدولي حول المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08–09 مارس 2005، ص 35.

[4]– رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2003، ص 209.

[5]–محمد المبيضين عقلة، محمد جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 201، ص42.

[6]– كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دط، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع لبنان، 1997، ص130.

هو قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة.[1]

ومن هنا نستخلص أن أداء العاملين هو: سلوك يقوم به الفرد لوظيفة ما من خلاله يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وأقل وقت وأقل تكلفة.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع أداء العاملين

أولا: عناصر أداء العاملين

ويتكون أداء العاملين من العناصر التالية:[2]

نوعية الأداء المنجز: تشتمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء؛

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشتمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

كمية العمل المنجز: وتشمل حجم العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله[3].

---

[1] – خلفي داود وجربيع بن حرز الله، ضغوط العمل واثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مرجع سابقن ص ص 47 إلى 49.

[2]– غربي علي، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص138.

[3] –عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بين المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 1436هـ 2015م، ص117.

ثانيا: أنواع أداء العاملين

يمكن تقسيم أنواع الأداء حسب معيارين معيار المصدر ومعيار الشمولية:

حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي[1]:

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

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

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

[1] – دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016–2017، ص39.

2 . حسب معيار الشمولية وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلى والأداء الجزئي[1]:

-**الأداء الكلي** : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية وكما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة التفاعل أنظمتها الفرعية.

-**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ويمكن الاعتماد على أربعة معايير كل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

1-تصنيف حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين أداء خارجي وأداء داخلي[2].

[1] -عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الاداري، الدار العربية، للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

[2]- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، بسكرة، 2004/2003،ص5.

1-1الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

الأداء البشري: أي أفراد المؤسسة؛

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛

الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

1-2الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تحديداً لها فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2- تصنيف حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

2-1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزءاً أو عنصرا لوحده في تحقيقها، وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية (الربح) الشمولية، النمو....إلخ.

2-2الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقديم عناصر المؤسسة حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين

الانتاج والتسويق... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية الأداءات الجزئية" وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل أو التسلسل بين الأهداف في المؤسسة.[1]

3-التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط أساسا (حب معيار) بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف "هيكلتها" داخل المؤسسة وبناءً على الوظائف المعروفة ينقسم الأداء إلى عدة أنواع منها[2]:

-3-1-أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول وبناء هيكل مالي نشيط.

-3-2أداء وظيفة الانتاج: يتحقق الأداء الانتاجي عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقرنة بالمؤسسات الأخرى مع انتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

-3-3-أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دوراً هاماً في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام فبناء المؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها هذا الأداء يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم سيراً فعال وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب لإنجاز عمله.

---

[1] – عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الأول، مجلة العلوم الانسانية الالكترونية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2011، ص88.

[2] – Marcel laflame , le management : approehe Systemique,3eme, édition, Geatan, Moirin, canada 1981, p 357 .

-3-4**أداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة وبأسعار مناسبة.

-3-5**أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- ✓ توفير جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
- ✓ التنوع في المنتوجات؛
- ✓ درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

-3-6**أداء وظيفة التسويق:** يتجدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد ويمكن معرفتها من خلال مردودية كل منتوج.

-3-7**أداء وظيفة العلاقات العمومية:** في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين الموظفين العملاء، الموردين، وأخيراً الدولة فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفر أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لآجال التجديد والاستمرار في التعامل معها في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية[1].

[1] – مرجع سبق ذكره – Marcel laflame OP , cit, p358

4-التصنيف حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية اجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ، فإنه يمكن إذن تصنيف الأداء حسب هذا التقسيم إلى أداءاقتصادي وأداء اجتماعي، سياسي وتقني...إلخ، فالمؤسسة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج فالأداء الاقتصادي يعتبر تحقيقه بالمهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها وإلى جانب الأداء التقني الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث أيضا عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهداف من هذا القبيل كأنها ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.[1]

[1]- عبد المليك مزهودة، مرجع سابق ، ص90.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عامليها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين.

المطلب الأول: تعريف وطرق تقييم أداء العاملين

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي والتسيير، تعتمد المنظمات في تقييم أدائها للعاملين على مجموعة من طرق وهذا ما سنعرضه من تعريفات وطرق تقييم أداء العاملين؛

أولا: تعريف تقييم الأداء

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى[1]

وهو أيضا عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه[2].

[1]–صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 367.

[2]– محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، 02، الأردن، دار وائل للنشر، 2014، ص243.

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين

يمكن استخدام الطرق التالية عند القيام بعملية تقييم الموارد البشرية [1]:

- **التقييم عن طريق المقابلة:** تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، واطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

- **التقييم الثلاثي:** هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم هذا على الأساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم، فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و20% لتقييم الفرد نفسه؛

التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه، وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي والتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم مما يستحقون

[1] –نوري منير، الوجيز ف يتسيير الموارد البشرية(وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ط02، ديوان المطبوعات الجامعية2011،ص166.

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة لتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أوردته بعض الكتب من خطوات على النحو التالي :[1]

1- **وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية المسبقة، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا؛

-**3-تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛

- 4**التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب

[1] -خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط02، الأردن، دار وائل للنشر،2005،ص204.

بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية؛

-5**إتخاذ القرارات الإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل ... إلخ؛

6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابلية والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل؛

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء والفرق بين التقييم والتقويم

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك توجه المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الأداء، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين، مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذا أدائهم، ومعايير الأداء تنقسم إلى نوعين هما:[1]

المعايير الذاتية (السلوكية): وتسمى بعناصر الأداء، وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي:

[1] - خالد الهيثي، المرجع السابق،ص205.

المهارة، إدراك توجيهات ونظم أساليب العمل والالتزام بها، ومدى الانضباط والالتزام، توفر المعلومات، الاهتمام بسلامة وكفاءة المعدات والأدوات المبادأة والإيجابية في الأداء، طرح افكار واقتراحات لتحسين الأداء كما ونوعا، التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء المهارات الاتصالية والقيادية، والقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارت الأخطاء الفنية المرتكبة ومدى رجوعها لعدم الانضباط أو لنقص المهارات أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

المعايير الموضوعية: وتسمى بمعدلات الأداء، وتعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج النوعية السرعة وجودة المنتج، كما أن المعايير الموضوعية تعبر عادة عن حجم المخرجات وجودتها والزمن المحدد لإنجازها، ويفضل البعض تسمية وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث أن هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا[1].

الفرق بين التقييم والتقويم

وظيفة التقييم هي عملية يتم خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية التقنية، أما التقويم يمكن اعتباره وظيفة تابعة لوظيفة التقييم حيث تعنى بتحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ لتعود الأمور وفق

[1] – المرجع نفسه،ص 206

ما ورد في الخطة والتنظيم، وقد تشمل عملية التقويم والتغيير فيما لا يتفق مع الخطة والتنظيم ولا يمكن إصلاحه[1]؛

وتستخدم كلمة تقييم لحساب النتيجة لحظيا، بينما تستخدم كلمة "تقويم لحساب النتيجة واكتشاف الانحرافات ثم العمل على إزالة هذه الانحرافات بالمناشط اللازمة لذلك[2].

[1] –صبحي الغيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2002، ص164.

[2] –محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط01، الاسكندرية، دار الوفاء لدينا لطباعة والنشر، 2007، ص280.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

إن علاقة التعامل تعرب عن معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة التي يحصل عليها من صانع القرار، كما تعرب عن علاقة المعاملة التي يحظى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسيرها ففي كثير من المواقف ف تؤثر الطريقة التي

يعامل بها العامل عند تنفيذ اجراء تنظيمي معني على إحساسه العلاقة التنظيمية؛

المطلب الأول : الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين

بعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي وعلى أداء العاملين سنتطرق للعلاقة القائمة بينهم، وهناك ثلاث اتجاهات في تحديد هذه العلاقة:

الاتجاه الأول: يرى هذا الاتجاه أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين.

الاتجاه الثاني: يرى أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

3. **الاتجاه الثالث:** يرى أنه لا توجد علاقة مريحة بين رضا الموظفين ومستوى أدائهم.

الاتجاه الأول: ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يؤدي إلى تحسن مستوى أدائهم، يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل (السبب)، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له (النتيجة) ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتنانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك انتاجيته وأداؤه[1].

والعكس صحيح فالفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل تقل انتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والمنظمة.

وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة تجارب هاوثرن الذي قام بها ،مايو، حيث قدم علاقة سببية بين الرضا والأداء.

الاتجاه الثاني: ارتفاع مستوى أداء الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم بعد قيام الباحثين برايفيلد وكروكيت بالدراسة التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي سنة 1955 حيث توصلا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في العلاقة التي تربط فيها العوائد (الأجر، المكافآت ... إلخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس، أي ان الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشاعات التي يحققها المورد البشري إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي ويعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا على العمل هو متغير تابع عكس الاتجاه (الأول) وتتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي مرتبطة حتى يحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه[2]

نموذج "بورتر" و"لولر" للعلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

اهتم بورتر ولولر بالعلاقة السيئة بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة تجارب هوثورن بأن رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الانتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجؤون إلى الدوافع الخارجية التي تعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد، سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته.

واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر ولولر نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين حيث افترض بأن الأداء أو الإنجاز تنتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد 2

الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، بل هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة. هي يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء علاقة تحكمها عوامل وسيطة، فقد أثبتت دراسة أجريت عام 1982 ، أنه لا يوجد هناك ما يؤكد على أن التغير في أحد هذين المتغيرين (الرضا والأداء) يعني بالضرورة تغير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين، وهو ما أدى بالباحثين إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث يرى كل من "جي روستانج"،"لوك"،"سيجفارد"،"بينت" و"موبلي" أن هناك عوامل وسيطة عديدة تحكم هذه العلاقة منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل الجنس السن، درجة التعلم ... إلخ، ومنها ما هو مرتبط بالوظيفة مثل الإثراء، المشاركة في صنع القرارات... إلخ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين، الانتماء الديمغرافي ...إلخ [3]

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين

الثقافة التنظيمية هي منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم. أو هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع

المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم أو التسرب منه، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو أساليب عمله ومهامه في المؤسسة ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار والإبداع إلى تدني الروح المعنوية وانخفاض أداء العاملين في المنظمة[3].

الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين:

مع المنظمة التي المنظمة، ومع يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الفرد العامل يعمل بها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها، وهو يعكس مدى انسجام وترابط الفرد مع استعداده لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها.

ومن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة ، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.[2]

الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين

التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج للإشباع.[3]

ويقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع ،الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في [1]:

جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة. الأداء الفعال لمهام الوظيفة إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء. الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.

الاحتفاظ بالموظفين الماهرين.

المطلب الثالث : آليات تحسين أداء العاملين

مفهوم تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في:

الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل" إدارة التحسين الشامل[1].

إجراءات تحسين الأداء:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أن ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيس كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء[2].

تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء

[1] –موسى التوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 1999،ص 149.

[2] –مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي، المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي– أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ف علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016/2015،ص ص98–99.

مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء[1].

الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة[2].

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي[3]:

تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على ما يرغب الفرد وما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره

[1] –بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية التجارية، علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة،2012/2011،ص 117.

[2] – سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003،ص 158.

[3] –دلروم سوسن، مرجع سبق ذكره، ص53.

منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة الموظف.

خلاصة الفصل

علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين هي علاقةثنائية، حيث يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين وعلى العكس أيضاً، فعندما يكون العامل راضياً عن وظيفته، يشعر بالراحة والرضا النفسي الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفعالية في العمل، وبالتالي يكون أداؤه أعلى وأكثر كفاءة. كما أن الرضا الوظيفي يحفز العاملين على العمل بجهد أكبر وبنشاط أكثر، ويزيد من مستوى تحملهم للمسؤوليات والضغوطات الناتجة عن العمل وبالتالي، يؤدي الرضا الوظيفي إلى تحسين جودة الأعمال وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية؛

على الجانب الآخر، إذا كان العامل غير راضي عن وظيفته ويشعر بعدم الاستمتاع بها، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل الإنتاجية والكفاءة، ويمكن أن يؤثر سلباً على صحته وحالة مزاجه، وقد يؤدي ذلك في النهاية إلى ترك الوظيفة؛ بالاختصار، فإن الرضا الوظيفي يعتبر عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل، ويعزز الشعور بالتقدير والاعتماد الذاتي، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني

"ركاش أحمد" بني سليمان

تمهيد الفصل

بعد أن تطرقنا للفصلين النظريين السابقين، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى الدراسة الميدانية لإسقاط الحقائق النظرية إلى معطيات مجسدة فعليا، وذلك من خلال الاستبيان الموزع على العينة المدروسة؛ وسندرس في هذا الفصل الرضا الوظيفي لدى موظفي المعهد الوطني للتكوين "ركاش أحمد" ومدى انعكاسه على أدائهم الوظيفي وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بني سليمان

المبحث الثاني:تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

المبحث الأول: التعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببني سليمان

في هذا المبحث تعرفنا على المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ركاش احمد بني سليمان حيث يقع على بعد 70 كلم عن الولاية الجهة الغربية لبلدية بني سليمان

المطلب الأول : التعريف بمكان التربص

تعريف عام للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببني سليمان هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهو مؤسسة تكوينية تسعى الى تكوين الشباب من مختلف التخصصات وبحيث يضمن لهم دروس نظرية وتطبيقية حول مختلف التخصصات كل حسب إختصاصه والتكوين المهني يخضع لنفس المقاييس البيداغوجية التي تخضع لها مختلف المعاهد والمؤسسات كمدة التربص، وشروط الالتحاق بالمعهد، السن، المستوى الدراسي، والشهادة، وهو تابع لوزارة التكوين التعليم المهنيين

يقع المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني الشهيد ركاش احمد بني سليمان بالمدخل الغربي لبلدية بني سليمان الطريق الوطني رقم 18 ولديه تاريخ الإنشاء بالمرسوم التنفيذي 16/15 المؤرخ في 2016/01/18

التعريف بمكان التربص :

تسمية المؤسسة :

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – الشهيد ركاش أحمد – بني سليمان

تاريخ الانشاء : المرسوم التنفيذي رقم 16/15 المؤرخ في 18 جانفي 2016

- افتتاح المعهد يوم 29 مارس2017 .

- **المساحة الاجمالية للمعهد** : 48105.97 متر مربع منها 4293.34 متر مربع مبنية .
- **القدرة الاستيعابية للمؤسسة** : 120 سرير (60 اناث و 60 ذكور) الداخلية 200 مقعد بيداغوجي – المطعم : 120 مقعد

مهام المعهد :

- ضمان التكوين المهني الاولي في جميع انماط التكوين يمنح لحامله تأهيلا من المستوى الخامس (تقني سامي).
- ضمان التكوين المهني المتواصل في المستوى الخامس .
- تنظيم نشاطات التكوين في اطار اتفاقيات لفائدة الهيئات والادارات والمتعاملين الاجتماعيين و الاقتصاديين .
- تنصيب المتمهنين و المتربصين للتربص التطبيقي في الوسط المهني.
- تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات المستعملة.
- تكوين المستفيدين من منحة البطالة

هياكل المعهد :

- **الورشات** : 03 ورشات .
- **القاعات البيداغوجية** : 12 قاعة .
- **المخابر** : 02 مخبر / 01 مخبر الكيمياء الصناعية مجهز بسنة 2022 .
- **المدرج** : بطاقة استيعاب 120 مقعد .
- **مكتبة و قاعة انترنت** : 01 .
- **مرقد الذكور** : بطاقة استيعاب 60 سرير .
- **مرقد اناث** : بطاقة استيعاب 60 سرير .
- **مطعم** : 120 مقعد .

- **نادي** : 01 للذكور ، و 01 للإناث
- **مبنى الادارة العامة** : 01 .

➢ **مبنى الادارة التقنية و البيداغوجية** : 01 .

➢ **السكنات الالزامية** : 04 سكنات .

جدول رقم(3) الشعب والتخصصات المهنية

الشعبة المهنية	الـــــتخصص
الفلاحـة	مصمم بساتين – زراعة الخضروات – حماية النباتات – الحيوانات الصغيرة
مهن البيئة و المياه	تسيير و اقتصاد المياة – معالجة المياه
	مراقبة تعبئة و تغليف منتجات الألبان
	إنتاج المشروبات و المصبرات
صناعة الاغذية والزراعة	تحويل الحبوب – مراقبة النوعية في صناعة الاغذية و الزراعية
الكهرباء الالكترونيك والطاقة	تركيب و صيانة أجهزة التبريد
شعب التسيير والادارة	أمانة مديرية – محاسبة و تسيير – تسيير موارد البشرية – اعلام الي
أشغال العمومية (BTB)	مساح طبوغرافي

الموارد البشرية : العدد الإجمالي للموظفين الدائمين والمتعاقدين 40

- المناصب العليا المفتوحة 20 منها المشغولة 07
- المناصب المالية للموظفين 41 المشغولة 31
- العمال المتعاقدون 12

المناصب العليا الهيكلية :

- ✓ مدير المعهد : 01
- ✓ المدراء الفرعيين 03
- ✓ رؤساء المصالح :09

الأسلاك التقنية :

- الأساتذة : 16
- مساعد التكوين : 02
- المقتصد المسيـر : 01
- مستشار رئيسي في التوجيه والتقييم والإدماج المهني : 01
- مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهني : 01

الاسلاك الادارية :

- الاسلاك المشتركة : 07
- العمال المتعاقدين : 12

الموظفين الموضيعن تحت التصرف : 05

المطلب الثاني: العتاد التقني والبيداغوجي

جدول رقم (4) العتاد التقني والبيداغوجي

التخصص	تاريخ الاستلام	تاريخ التثبيت	تاريخ الاستعمال	العدد	ملاحظة
البستنة والمساحة الخضراء	2019-01-10	14-02-2019	14-02-2019	01	/
زراعة الاشجار المثمرة	20-01-2019	20-01-2019	04-05-2019	01	/
الحيوانـات الصغيرة	20مارس2021				

جدول رقم (5) تعداد المتكونين حسب الانماط

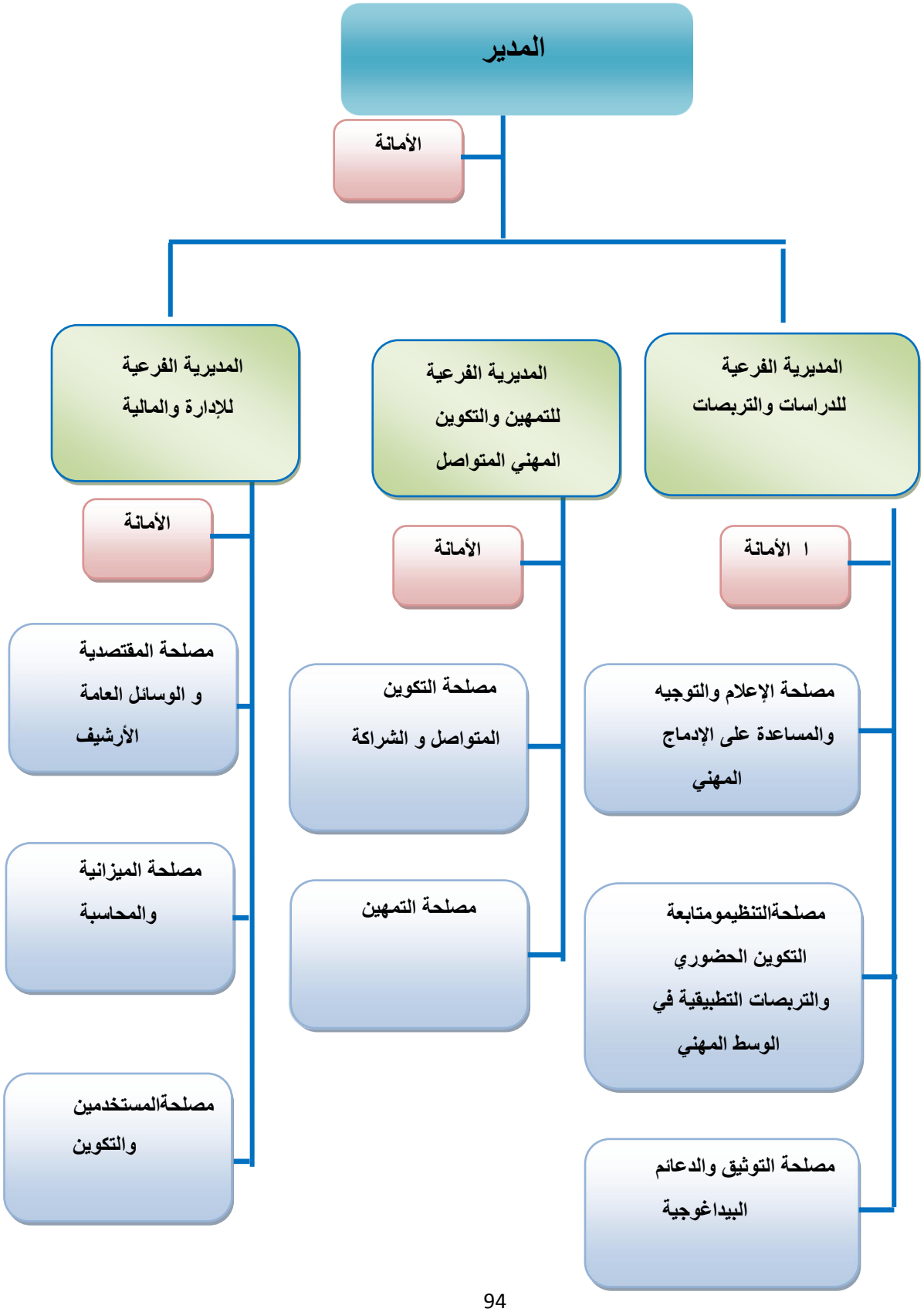
نمط التكوين	العدد الحالي	عدد المناصب المفتوحة في سبتمبر 2019	التعداد المتوقع لدخول سبتمبر
التمهين	**49**	**30**	**79**
التكوين الخضوري	**82**	**30**	**112**
التكوين المتواصل	**29**	/	**29**
التكوين التعاقدي	/	**30**	**30**
المجموع	**160**	**90**	**250**

جدول رقم (6) الاتفاقيات

الرقم	القطاع	المؤسسة	موقع الاتفاقية	التخصص	تاريخ السريان	عدد المستفدين
2018/01	الفلاحة	مديرية المصالح الفلاحية	اتفاقية التكوين	BTS مساعد في الصحة الحيوانية	2018/07/09	30 متمهن
2018/02	التشغيل	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	اتفاقية التكوين	زراعة الحبوب	2018/12/16	20 متربص
2019/01	التشغيل	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	اتفاقية التكوين	زراعة الحبوب	2018/12/16	20 متربص
2022/01	التشغيل	مديرية المصالح الفلاحية	اتفاقية التكوين	BTS مساعد في الصحة الحيوانية	2021/09/28	12 متمهن

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

الشكل رقم(5) الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني ركاش احمد



شرح الهيكل التنظيمي

- ✓ **المدير العام** : وتتمثل مهامها كالتالي:
- ✓ يتولى تسييرالمعهد المدير ،فهو الآمر بالصرف لميزانية المعهد؛
- ✓ يقوم بالتعهد بالنفقات وصرفها في حدود الاعتمادات المنصوص عليها في الميزانية؛
- ✓ يبرم كل الصفقات وكل الاتفاقيات وكلا العقود في إطار التنظيم المعمول به؛
- ✓ يمثل المعهد أمام العدالة في كل التصرفات المدنية؛
- ✓ يعين في إطارالقوانين الأساسية التي يخضعون لها كل الموظفين الذين لم تحدد لهم صيغة أخرى للتعيين؛
- ✓ يتمتع بالسلطة السلمية على جملة الموظفين؛
- ✓ يقررالتنظيم الداخلي بعد مداولة المجلس الإداري؛
- ✓ يحضراجتماعات المجلس الإداري ويتولى تنفيذ قراراته؛
- ✓ يعد تقريرالنشاط السنوي ويرفع على الوزيرالوصي بعد مصادقة المجلس الإداري عليه؛
- ✓ **المديريةالفرعية للإدارة والمالية:** وتتمثل مهامه كالتالي:
- ✓ تسيير المصالح الماليـــــة؛
- ✓ تسيير مصالح المستخدميـــن؛
- ✓ تسيير ممتلكات وعتاد المؤسسـة؛
- ✓ تسهر على أمن وحماية المؤسسة.
- ✓ **المصالح التابعة للمديرية الفرعية للإدارة والمالية هي:**
- ✓ **مصلحة المستخدمين والتكوين:** لهذه المصلحة عدة مهام نذكر منها ما يلي:
- ✓ تشرف على تسييرملفات المستخدميـــن؛
- ✓ تتابع الوضعية الإدارية للموظف في كل الأوقات؛
- ✓ تتابع عملية التنقيط للموظـف؛
- ✓ تلتزم بالسرية في تسيير الملفـات.

✓ **الميزانية والمحاسبة مصلحة** : وتتمثل مهامها كالتالي:

✓ قسم يهتم بالجانب المالي للمستخدمين وكذا بتسديد منح المتربصين وشهر بالمتهنيـــــن؛

✓ قسم يهتم بنفقات المصالح وفيه يتم تسديد مختلف الفواتيرالتي لها علاقة بتسيير مصالح المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

ضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: مستخدمي معهد

- **الحدود البشرية:** مجموعة من الموظفين بالمعهد
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الداراسة 2022-2023
- **مجتمع وعينة الدراسة:**

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛

- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية، المستوى العلمي، مدة الخدمة، المديرية الفرعية التي تنتمي إليها.

الجزء الثاني:يتكون من جزئين

الجزء الأول: الرضا الوظيفي

المحور الثاني: أداء العاملين

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(7-3) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الجدول رقم (8-3): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (9-3) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم الجزء	عنوان الأجزاء	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	الرضا الوظيفي	**10**	**0.812**
02	أداء الوظيفي	**10**	**0.814**
معامل ثبات جميع المحاور الاستبيان		**20**	**0.805**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للجزء الأول: الرضا الوظيفي والثاني: أداء الوظيفي كانت قيمته أكبر من 0.60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.805 وهي قيمة أكبر 0.60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

أولا: الاتساق الداخلي للأجزاء

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل جزء مع العبارات التي يتضمنها.

1-الاتساق الداخلي للجزء الأول: الرضاء الوظيفي:

الجدول رقم (10-3) : الاتساق الداخلي لعبارات جزء الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أتقاضى راتبا يتناسب مع عملي	0.614**	0.000
2	يتوافق رتبي مع متطلبات المعيشة	0.445**	0.004
3	الأجر الذي أتقاضاه لا يختلف عن باق القطاعات العمومية	0417**	0.007
4	إنتظام موعد الراتب الشهري	0.614**	0.000
5	ظروف الترقية متاحة لكل العاملين	0.586**	0.000
6	فرصة الترقية في عملي متوفرة	0.343*	0.030
7	وظيفتي الحالية تتوافق مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها	0.485**	0.002
8	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي و إمكانياتي	0.561**	0.000
9	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	0.614**	0.000
10	تتوافر التجهيزات المكتبية ووسائل العمل والاتصال اللازمة للعمل	0.436**	0.005
11	يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي	0.608**	0.000
12	يستمع المشرف لآرائي ومقتراحاتي قصد تطوير آداء عملي	0.480**	0.002
13	أعتقد أن المشرف على عملي ذو كفاءة في إتخاذ القرارات	0.503**	0.001
14	يساعدني المشرف في حل مشكلاتي التي قد تواجهني أثناء عملي	0.500**	0.001
15	التعليمات التي تصدر من المشرف فيما يخص أداء العمل دائما واضحة	0.561**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: الرضا الوظيفي كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

2-**الاتساق الداخلي للجزء الثاني:** أداء العاملين

الجدول رقم (11-3) : الاتساق الداخلي لعبارات تأثير أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	لدي الإلمام الكافي بالمعلومات التي تخص عملي	0.686**	0.000
2	أنفذ المهام المطلوبة مني في عملي بكفاءة وفعالية	0.926**	0.000
3	أنجز ما يطلب مني في الوقت المحدد	0.787**	0.000
4	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي	0.694**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: تأثير أداء العاملين كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1-العمر:

الجدول رقم (12-3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
25 أو أقل	6	% 15
من 26-35 سنة	14	% 35
من 36-45 سنة	11	% 27.5
أكبر من 45 سنة	9	% 22.5
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المعهد تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب كونها الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 15%، تليها فئة 26- 35 بـ 35 % ، ثم تليها فئة من 36-45 سنة ب 27.5% بينما فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة فقدرت بـ: 22.5%

الشكل رقم (6-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

2-الجنس:

الجدول رقم (14-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكر	23	% 57.5
أنثى	17	% 42.5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، حيث كانت نسبة الذكور 57.5% والإناث 42.5%، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المستشرين والتي تتطلب زيادة في التركيز المبذول من طرف العاملين وهذا مايتوفر لدى الذكور مقارنة بالإناث.

الشكل رقم (7-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

3- المستوى العلمي:

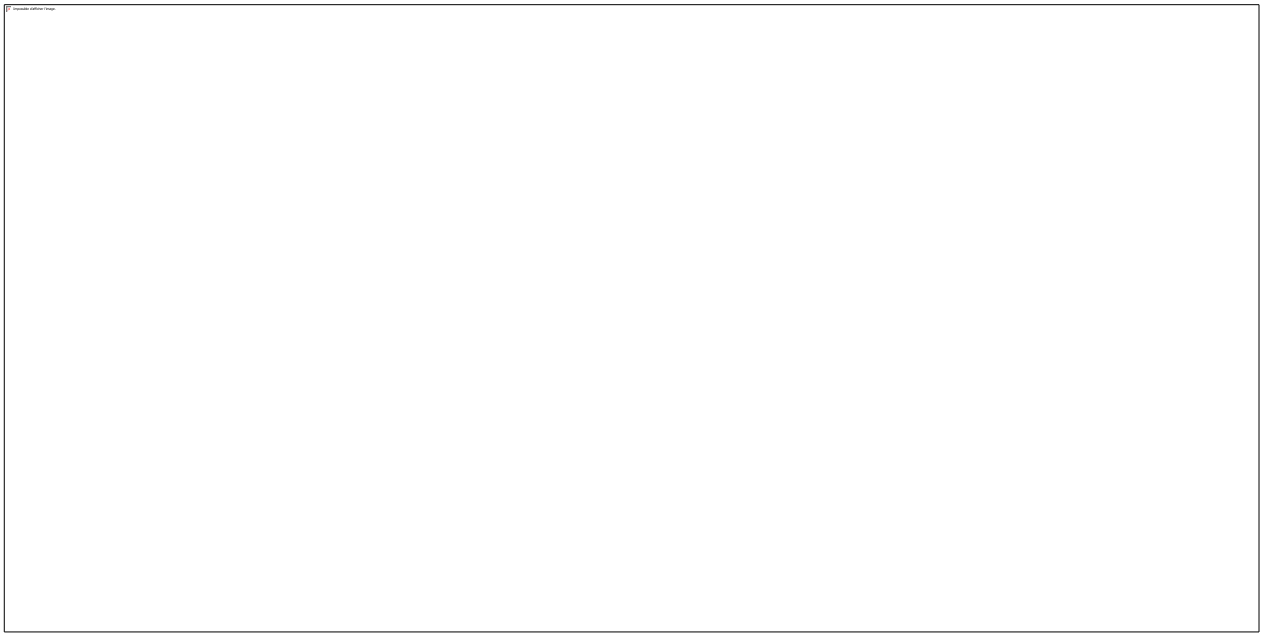
الجدول رقم (15-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	10	% 25
ديبلوم	15	% 37.5
جامعي	15	37.5 %
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من حاملي ديبلوم وجامعي حيث بلغت نسبتهم 37.5 % لكل منهما، تليها فئة الأفراد الحاصلين على ثانوي أو أقل بنسبة 25 %، ويعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة المستخدمين.

الشكل رقم (8-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

4- مدة الخدمة:

الجدول رقم (16-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة.

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	% 17.5
من 5 إلى 10 سنوات	11	% 27.5
من 10 إلى 15 سنة	12	% 30.0
من 15 إلى 20 سنة	4	% 10
أكثر من 20 سنة	6	% 15
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 30% من العاملين لديهم خبرة مهنية تتراوح من 10 إلى 15 سنة والذين يمثلون فئة المستخدمين، وهذا يدل على أن المستخدمين تعتمد على التطوير، كما أن نسبة 27.5% منهم لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، ثم تأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.5 %، ثم نسبة 15 % بالنسبة للفئة الأكثر من 20سنة لتليها فئة التي تتراوح بين 15 إلى 20 سنة بنسبة 10 %.

الشكل رقم (9-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

5-الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (17-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	13	% 32.5
أعزب	15	% 37.5
مطلق	7	% 17.5
أرمل	5	% 12.5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأفراد العزاب بنسبة 37.5 % وهم أكبر فئة وهم الفئة التي تعتمد عليها مستخدمي المعهد، لتليها الأفراد المتزوجين بنسبة 32.5% ، ثم الأفراد المطلقين ب 17.5 %، ونسبة 12.5 %بالنسبة للأرامل

شكل رقم (10-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

6-المديرية الفرعية التي ينتمي إليها:

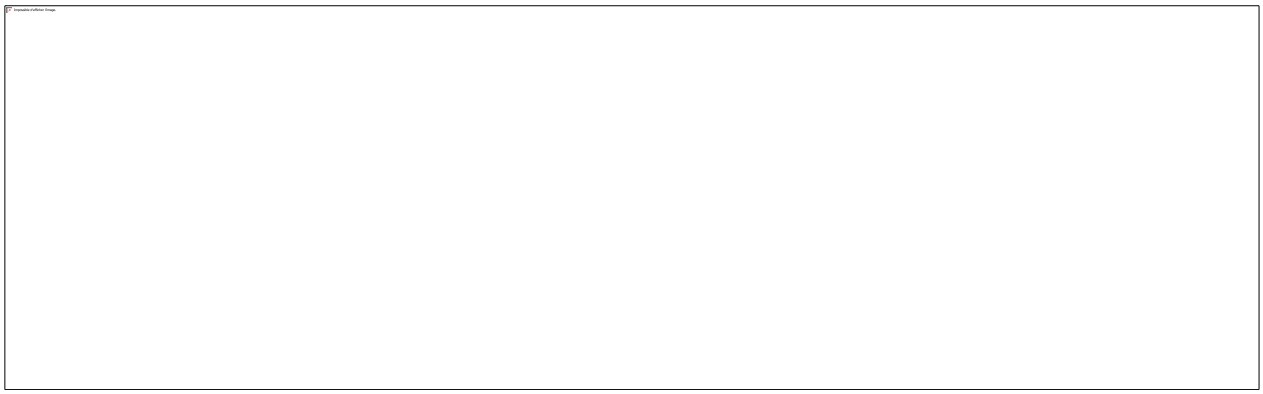
الجدول رقم (18-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المديرية الفرعية التي ينتمي إليها.

المديرية الفرعية التي ينتمي إليها	التكرار	النسبة المئوية
المديرية الفرعية للإدارة والمالية	16	% 40
المديرية الفرعية للدراسات والتربصات	13	% 32.5
المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل	11	% 27.5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأفراد ينتمون إلى مديرية الفرعية للإدارة والمالية بنسبة 40 % وهم أكبر فئة وهم الفئة التي تعتمد عليها مستخدمي المعهد، لتليها الأفراد الذين ينتمون إلى المديرية الفرعية للدراسات والتربصات بنسبة 32.5% ، ثم الأفراد الذين يعملون في المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل ب 27.5 %

شكل رقم (11-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المديرية الفرعية التي ينتمي إليها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول أجزاء الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل جزء قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة أجزاء الاستبيان.

النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الأول: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (19-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	أتقاضى راتبا يتناسب مع عملي	2	3	4	29	2	3.65	0.893	8	موافق
		5 %	7.5 %	10 %	72.5 %	5 %				
02	يتوافق رتبي مع متطلبات المعيشة	3	8	6	20	3	3.30	1.114	13	موافق
		7.5%	20 %	15 %	50 %	7.5 %				
03	الأجر الذي أتقاضاه لا يختلف عن باق القطاعات العمومية	0	11	1	26	2	3.48	0.960	12	موافق
		0 %	27.5 %	2.5 %	65 %	5 %				
04	إنتظام موعد الراتب الشهري	2	3	4	29	2	3.65	0.893	9	موافق
		5 %	7.5%	10%	72.5%	5%				
05	ظروف الترقية متاحة لكل العاملين	2	2	4	30	2	3.70	0.853	6	موافق
		5%	5%	10%	75 %	5%				
06	فرصة الترقية في عملي متوفرة	3	1	3	26	7	3.83	1.010	1	موافق
		7.5 %	2.5%	7.5 %	65%	17.5"%				
07	وظيفتي الحالية تتوافق مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها	13	13	2	10	2	2.38	1.314	15	غير موافق
		32.5 %	32.5%	5 %	25 %	5 %				
08	العمل الذي أقوم	2	1	4	31	2	3.75	0.809	2	موافق
		5 %	2.5 %	10 %	77.5 %	5 %				

	به يتوافق مع قدراتي و إمكانياتي								
09	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	2 % 5	3 % 7.5	4 %10	29 % 72.5	2 % 5	3.65	0.893	9	موافق
10	تتوافر التجهيزات المكتبية ووسائل العمل والاتصال اللازمة للعمل	1 %2.5	8 % 20	0 "% 0	25 % 62.5	6 % 15	3.67	1.047	7	موافق
11	يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي	2 % 5	3 % 7.5	5 % 12.5	28 % 70	2 % 5	3.63	0.897	11	موافق
12	يستمع المشرف لآرائي ومقتراحاتي قصد تطوير آداء عملي	7 17.5 %	2 % 5	12 % 30	13 % 32.5	6 % 15	3.23	1.291	14	محايد
13	أعتقد أن المشرف على عملي ذو كفاءة في إتخاذ القرارات	2 % 5	1 % 2.5	5 % 12.5	29 % 72.5	3 % 7.5	3.75	0.840	3	موافق
14	يساعدني المشرف في حل مشكلاتي التي قد تواجهني أثناء عملي	2 % 5	1 %2.5	5 %12.5	29 %72.5	3 % 7.5	3.75	0.840	4	موافق
15	التعليمات التي	2	1	4	31	2	3.75	0.809	5	موافق

	تصدر من المشرف فيما يخص أداء العمل دائما واضحة	% 5	% 2.5	% 10	% 77.5	% 5			
مجموع المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للجزء الأول							3.45	0.528	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للجزء الأول: الرضا الوظيفي محصورة بين (2.38-3.83) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.809-1.314)، كما أن العبارة 06 والمتمثلة في [فرصة الترقية في عملي متوفرة] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري 1.010 وباتجاه موافق من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 08 والمتمثلة في: [العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي و إمكانياتي] في المرتبة الثانية وباتجاه موافق عند متوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.809، ثم جاءت بعدها العبارتين 01، 02، باتجاه محايد، ثم تأتي العبارات 03، 04، 05، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15 على التوالي باتجاه موافق أيضا، ثم العبارة 07 وهي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري 1.314 وباتجاه غير موافق من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي الرضا الوظيفي 3.45 وباتجاه موافق من قبل أفراد العينة، مما يدل أن المستشارين يرون بأن مستخدمي المعهد تتوفر على نظام جيد للرضا الوظيفي، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.528 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم (20-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات للجزء الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	لدي الإلمام الكافي بالمعلومات التي تخص عملي	3	2	9	17	9	3.68	1.118	1	موافق
		% 7.5	% 5	% 22.5	% 42.5	% 22.5				
02	أنفذ المهام المطلوبة مني في عملي بكفاءة وفعالية	11	6	11	10	0	2.65	1.272	4	محايد
		27.5%	% 15	% 27.5	25 %	5 %				
03	أنجز ما يطلب مني في الوقت المحدد	6	6	16	12	0	2.85	1.027	3	محايد
		% 15	% 15	% 40	% 30	% 0				
04	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي	7	2	12	13	6	3.23	1.291	2	محايد
		% 17.5	% 5	% 30	% 32	% 15				
مجموع المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للجزء الثاني							3.10	0.946		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية الجزء الثاني: أداء العاملين محصورة بين (3.68-2.65) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.291- 1.027)، كما أن العبارة رقم 01 والمتمثلة في: [لدي الإلمام الكافي بالمعلومات التي تخص عملي] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.118 وذلك باتجاه موافق من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 04 والمتمثلة في: [لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي] في المرتبة

الثانية عند متوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.291 باتجاه غير محايد ، ثم تلتها العبارات 03 باتجاه محايد من طرف أفراد العينة بينما جاءت في الأخير العبارة 02 والمتمثلة في: [أنفذ المهام المطلوبة مني في عملي بكفاءة وفعالية] بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري قدره 1.272 وكانت باتجاه محايد من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور دور أداء العاملين 3.10 باتجاه محايد من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن المستشارين يرون بأن أداء العاملين يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي لهذا الجزء 0.946 وهي قيمة جيدة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المطلب الرابع: العلاقة الرضاء الوظيفي بأداء العاملين

قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس الرضاء الوظيفي بأداء العاملين، وذلك بقياس العلاقة بينهما.

وذلك حسب للفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرضاء الوظيفي بأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرضاء الوظيفي بأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول يوضح النتائج:

الجدول رقم (21-3): العلاقة بين لقياس الرضاء الوظيفي بأداء العاملين

البيان	أداء العاملين					
الرضاء الوظيفي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.792	0.627	0.442	2.082	11.626	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.792$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بين الرضاء الوظيفي بأداء العاملين؛

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.627$ أي أن نسبة 62.7% من التغير في مستويات أداء العاملين يفسر بالرضاء الوظيفي؛

وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.442$ وهذا يعني أن الرضاء الوظيفي بأداء العاملين 0.442؛

قيمة الثابت بلغت $a = 2.082$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية الرضاء الوظيفي؛

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 11.626$ وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي قيمة أكبر من 0,05؛

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرضاء الوظيفي بأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.442 + 2.082$$

حيث أن:

: الرضاء الوظيفي (المتغير التابع) y

أداء الوظيفي(المتغير المستقل) x

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

- من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية قوية بين الرضاء الوظيفي بأداء العاملين.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على دور بين الرضاء الوظيفي بأداء العاملين وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزع على مستخدمي المعهد وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين الرضاء الوظيفي بأداء العاملين.


خاتمة عامة

خاتمة عامة

يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعد أحد العوامل التي تؤثر على حياة العاملين بشكل كبير، فعندما يكون العامل راضيًاعن وظيفته، يتمتع بمزيد من الراحة النفسية والاستقرار النفسي، ويكون أكثر انتاجية وتفانٍ في عمله، كما ينعكس الرضا الوظيفي على الشركة أوالمؤسسة، حيث يساهم في تحسين أدائها وتقدمها وزيادة كفاءة العمل وتعزيز العلاقة بين العاملين؛

لذلك يجب التركيز على تحفيز العاملين وتوفير بيئة عمل مريحة وملائمة لهم، وتوفير المكافآت والمزايا اللازمة لزيادة الرضا الوظيفي لديهم، كما يجب اتخاذ إجراءات للتأكد من عدم وجود انتهاكات أو اضطهاد في بيئة العمل وعدم وجود انحيازات أو تمييز بين الموظفين بناءً على الدين أو الأصل أو الجنس أو اللون؛ ومن المهم أن يدرك المديرون وأصحاب العمل أن العاملين هم المورد الأساسي في أي مؤسسة، وأن الرضا الوظيفي لديهم سوف يؤثر على الأداء والإنتاجية بشكل مباشر، لذلك يجب عليهم أن يولوا هذا الموضوع الاهتمام اللازم ويعملوا على توفير بيئة عمل سعيدة وملائمة للعاملين وتحسين العلاقة بينهم.

النتائج:

- ✓ رضا الموظف عن جانب من جوانب الوظيفة لا يعني رضاه عنها كلها، كما أن هذا الرضا قد يتضاءل أو ينعدم مع تغير الزمن، وتغير الظروف المعيشية وتطور حاجاته ورغباته
- ✓ درجة الرضا عن العوامل المادية للعمل (مثل الحوافز، الأجور، ظروف العمل) منخفضة، لكن درجة الرضا عن العوامل النفسية (مثل التقبل النفسي للوظيفة، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الشعور بالاعتراف والتقدير والاحترام) مرتفعة.
- ✓ موظفي المعهد راضيين على مستوى أدائهم.

التوصيات:

ينبغي على أرباب العمل العمل على توفير بيئة عمل مريحة وصحية للعاملين لتحسين رضاهم الوظيفي وبالتالي خفض نسبة الاستقالة.

- ✓ يجب أن يتمكن العاملون من الحصول على التدريب والتعلم المستمر لتطوير مهاراتهم وزيادة فرص نجاحهم المهني.
- ✓ يمكن لأرباب العمل تحسين رضا العاملين من خلال ممارسات إدارية صحيحة مثل توضيح وإعلان المهام والمسؤوليات بشكل واضح وتأمين الحوافز المناسبة، وتقديم الدعم اللازم للعاملين لتحقيق أهدافهم.
- ✓ يجب على أرباب العمل أن يتابعوا الرضا الوظيفي باستمرار والعمل على معالجة المشاكل العاملية المحتملة قبل أن تؤثر على أداء العاملين.
- ✓ ينبغي للعاملين العمل على تطوير مهارات التواصل والتفاوض لتحديد احتياجاتهم بشكل واضح وتحديد ما يتوقعونه من العمل، وعلى المشرفين أن يعملوا على تلبية هذه الاحتياجات قدر الإمكان.
- ✓ يجب على العاملين أن يعملوا على تحسين العلاقات بينهم وبين زملائهم والتسامح مع الآخر توفير فرص للترقية والتطور المهني.
- ✓ توفير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.
- ✓ توفير فرص للمشاركة في الأنشطة التطوعية والخيريةين لتحسين الأداء الجماعي وزيادة الرضا الوظيفي للجميع.

افاق الدراسة:

- رضا الموظفين وتحسين أدائهم
- إتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للموظفين
- الموظفين وإمكانياتهم مع وظائفهم.
- منظومة الأجور والحوافز وضمان أثرها على آداء العاملين.
- الاتصال بين الموظفين والمسؤولين.

خدمات الاجتماعية والتوفير أساسيات للموظفين

- الزيادة السنوية للرواتب وتأثيرها على الموظفين


المراجع والمصادر

الكتب:

1-خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

2- منال أحمد بارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرءوسين المجموعة العربية للتدريب والنشر،2015.

3- إيمان عباس الخفاف، الذكاء الأانفعالي: تعلم كيف تتفكر انفعاليا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013.

4- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرءوسين، ط1، 2015.

5- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء،ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

6- عصام عبد اللطيف، الرض الوظيفي ومهارات ضغوط لعمل ، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، 2015.

7- عادل عبد الرزاق هاشم، وعلاقتها بالرضاالوظيفي، جار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

8- محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في ادارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة ، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان 2016.

9- عبد المنعم هاشم، عدلي سليمان، الجماعات والتنشئة الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر،1970 .

10- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997..

11- صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

12- طارق طه، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

13- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية،2005 .

14- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،2007.

15- منصور فهي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.

16- عامر سعيد والخلف خالد، الانتاجية القياسية معايير الاداء وقياس الاداء، ط1، دار المريخ، الرياض، 1403.

17- كشك محمد بهجت، المؤسسات وأسس إدارتها،ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2003.

18- درة عبد الباري، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دط ،دار الفاروق للنشر والتوزيع، الاردن، 1988.

19- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الاداء، ط1أمركز تطوير الاداء، القاهرة، 1996.

20- ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم أداء العاملين بين النظرية والتطبيق،ط1،جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.

21- محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.

22- فايز عبد الرحمان الفروخ، وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليل الزمان للنشر والتوزيع،ط1،2010. .

23- عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري، في المنظمات، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2003.

24- ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرة والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013

25- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2003.

26- محمد المبيضين عقلة، محمد جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.

27- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دط، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع لبنان، 1997.

28- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

29- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الاداري، الدار العربية، للكتاب، طرابلس، 1988.

30- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،2002،ص 367 .

31- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، 02، الأردن، دار وائل للنشر، 2014.

32- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط02، الأردن، دار وائل للنشر،2005.

33- صبحي الغيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2002.

34- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط01، الاسكندرية، دار الوفاء لدينا لطباعة والنشر، 2007، ص280.

35- موسى التوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 1999. .

36- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

اطروحات التخرج ومذكرات الماجيستير

1-بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية التجارية، علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة،2012/2011

2- مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي، المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي- أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ف علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016.

3- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، بسكرة، 2004.

4- عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بين المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 1436هـ 2015.

5- دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016-2017.

6- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) ، قسنطينة، رسالة ماجيستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة2008.

7- زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.

8- زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000..

9- عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعةالجزائر، الجزائر، 1997.

10- زويش سامية، محات الرضا الوظيفي واثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بجيزر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم

التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة،2018 .

11- شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة :دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة ، جامعة باتنة، 2002.

12- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.

13- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجيستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى،2008.

مجلات وملتقيات عملية

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

2- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليناالد للدافعية _دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة_ 2007.

3- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلناالد للدافعية _ دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، 2007.

4- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقي الدولي حول المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 08-09 مارس 2005.

5- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الأول، مجلة العلوم الانسانية الالكترونية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2011.

6- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية2011.

المراجع باللغة الأجنبية

1- Martory bernard, grozd daniel, gestion des ressources humaines, edution dunod, paris: 2001.

2- Marcel laflame, le management : approehe Systemique, 3eme, édition, Geatan, Moirin, canada 1981.

3- Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, 1999.

4- Jean-François Soutenain, Management, édition Faucher, Paris, 2008.

الملاحق

السادة المحترمين :

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لمذكرة ماستر، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على أثر **الرضا الوظيفي على أداء العاملين** ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (**X**) في الخانة المناسبة لإجابتكم :

- العمر : 25 أو اقل ☐ من 26-35 ☐ 36-45 ☐
  أكبر من 45 ☐
- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐
- الحالة الاجتماعية : متزوج ☐ أعزب ☐
  مطلق ☐ أرمل ☐
- المستوى العلمي : ثانوي أو أقل ☐ ☐ ديبلوم ☐
  جامعي

❖ مدة الخدمة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐

من 15 إلى 20سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

❖ **المديرية الفرعية التي تنتمي اليها**

المديرية الفرعية للإدارة والمالية ☐ المديرية الفرعية للدراسات والتربصات ☐

المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل ☐

الجزء الثاني : البيانات الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي

المحور الأول : الأجر

الرقم	الأجـــــر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أتقاضى راتبا يتناسب مع عملي					
02	يتوافق رتبي مع متطلبات المعيشة					
03	الأجر الذي أتقاضاه لا يختلف عن باق القطاعات العمومية					
04	إنتظام موعد الراتب الشهري					

المحور الثاني : ظروف الترقية

الرقم	ظروف الترقية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

01	ظروف الترقية متاحة لكل العاملين					
02	فرصة الترقية في عملي متوفرة					
03	وظيفتي الحالية تتوافق مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها					

المحور الثالث : الرضا عن محتوى الوظيفي

الرقم	الرضا عن محتوى الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي و إمكانياتي					
02	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة					
03	تتوافر التجهيزات المكتبية ووسائل العمل والاتصال اللازمة للعمل					
04	يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي					

المحور الرابع : نمط الإشراف

الرقم	نمط الإشراف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يستمع المشرف لآرائي ومقترحاتي قصد تطوير آداء عملي					
02	أعتقد أن المشرف على عملي ذو كفاءة في					

	إتخاذ القرارات					
03	يساعدني المشرف في حل مشكلاتي التي قد تواجهني أثناء عملي					
04	التعليمات التي تصدر من المشرف فيما يخص أداء العمل دائما واضحة					

الجزء الثالث : البيانات الخاصة بمتغير أداء العاملين

الرقم	أداء العاملين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لدي الإلمام الكافي بالمعلومات التي تخص عملي					
02	أنفذ المهام المطلوبة مني في عملي بكفاءة وفعالية					
03	أنجز ما يطلب مني في الوقت المحدد					
04	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	2

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو 25	6	15,0	15,0	15,0
	من 26-35	14	35,0	35,0	50,0
	من 36-45	11	27,5	27,5	77,5
	45 من أكبر	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	57,5	57,5	57,5
	أنثى	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الاجتماعية الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	13	32,5	32,5	32,5
	أعزب	15	37,5	37,5	70,0
	مطلق	7	17,5	17,5	87,5
	أرمل	5	12,5	12,5	100,0

	Total	40	100,0	100,0	

العلمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	10	25,0	25,0	25,0
	ديبلوم	15	37,5	37,5	62,5
	جامعي	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخدمة مدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	7	17,5	17,5	17,5
	سنوات 10 إلى5 من	11	27,5	27,5	45,0
	سنة 15 إلى10 من	12	30,0	30,0	75,0
	سنة 20 إلى 15 من	4	10,0	10,0	85,0
	سنة 20 من أكثر	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

إليها تنتمي التي الفرعية المديرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	والمالية للإدارة الفرعية المديرية	16	40,0	40,0	40,0
	والتربصات للدراسات الفرعية المديرية	13	32,5	32,5	72,5
	المهني والتكوين للتمهين الفرعية المديرية المتواصل	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عملي مع يتناسب راتبا أتقاضى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	3	7,5	7,5	12,5
	محايد	4	10,0	10,0	22,5
	موافق	29	72,5	72,5	95,0
	بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

متوفرة عملي في الترقية فرصة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	7,5	7,5	7,5
	موافق غير	1	2,5	2,5	10,0
	محايد	3	7,5	7,5	17,5
	موافق	26	65,0	65,0	82,5
	بشدة موافق	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

مناسبة الدوام ومواعيد العمل ساعات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	3	7,5	7,5	12,5
	محايد	4	10,0	10,0	22,5
	موافق	29	72,5	72,5	95,0
	بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عملي آداء تطوير قصد ومقتراحاتي لآرائي المشرف يستمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	17,5	17,5	17,5
	موافق غير	2	5,0	5,0	22,5
	محايد	12	30,0	30,0	52,5
	موافق	13	32,5	32,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

واضحة دائما العمل أداء يخص فيما المشرف من تصدر التي التعليمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	1	2,5	2,5	7,5
	محايد	4	10,0	10,0	17,5
	موافق	31	77,5	77,5	95,0
	بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عملي تخص التي بالمعلومات الكافي الإلمام لدي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	7,5	7,5	7,5
	موافق غير	2	5,0	5,0	12,5
	محايد	9	22,5	22,5	35,0
	موافق	17	42,5	42,5	77,5
	بشدة موافق	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

وفعالية بكفاءة عملي في مني المطلوبة المهام أنفذ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	11	27,5	27,5	27,5
	موافق غير	6	15,0	15,0	42,5
	محايد	11	27,5	27,5	70,0
	موافق	10	25,0	25,0	95,0
	بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المحدد الوقت في مني يطلب ما أنجز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	15,0	15,0	15,0
	موافق غير	6	15,0	15,0	30,0
	محايد	16	40,0	40,0	70,0
	موافق	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عملي أثناء تواجهني التي المشكلات حل على القدرة لدي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	17,5	17,5	17,5
	موافق غير	2	5,0	5,0	22,5
	محايد	12	30,0	30,0	52,5
	موافق	13	32,5	32,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور2	40	3,1000	,94699
تخص التي بالمعلومات الكافي الإلمام لدي عملي	40	3,68	1,118
بكفاءة عملي في مني المطلوبة المهام أنفذ وفعالية	40	2,65	1,272
المحدد الوقت في مني يطلب ما أنجز	40	2,85	1,027
التي المشكلات حل على القدرة لدي عملي أثناء تواجهني	40	3,23	1,291
N valide (liste)	40		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,792[a]	,627	,617	,32710

a. Prédicteurs : (Constante), المحور2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,843	1	6,843	63,953	,000[b]
	de Student	4,066	38	,107		
	Total	10,908	39			

a. Variable dépendante : المحور1

b. Prédicteurs : (Constante), المحور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,082	,179		11,626	,000
	المحور2	,442	,055	,792	7,997	,000

a. Variable dépendante : المحور1