جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة حالة رئاسة جامعة يحي فارس بالمدية)

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

- خداوي أحمد
- رمضاني بوبكر

تحت اشراف:

د: جمال جعفري

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.جعفري جمال	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
د.طلحة محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام، الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب وأنزله في أوجز لفظ وأعجز أسلوب، فأعيت بلاغته البلغاء وأبكمت فصاحته الخطباء وأعجزت حكمته الحكماء وصل اللهم على خاتم الأنبياء والمرسلين...

وانطلاقا من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى ترو أنكم كافأتموه "

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف:" **د. جعفري جمال** " والذي أفادني بنصائحه وكان عونا لي في إنجاز هذه المذكرة كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير.

إلى كل من أرشدوني وساعدوني أطلب من الله ثبات الأجر

إهداء

إلى نبع العطاء بلا حدود، وأغلى ما مَلكتُ في الوجود،

إلى من حملتني وهناً على وهنٍ قرةَ عيني أمي.

إلى أبي الغالي.

الملخص:

يعتبر الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الاعمال، وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية كما انه يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز وهذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين.

ونهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة ما مدى الرضا الوظيفي على الأداء العاملين بجامعة يحي فارس.

ولتحقيق اهداف الدراسة قمنا بتصميم استبانة موزعة على محورين رئيسين وتم توزيعها على 30 موظف بصفة عشوائية واسترجعت كاملة، وهي صالحة للتحليل عن طريق برنامج spss ومن أهم النتائج المتوصل اليها تمثلت فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء عن مستوي معنوية اقل من 5% لدى العاملين بجامعة يحي فارس المدية.

هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة المدية من أجل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة المدية من أجل تحسين مستويات عالية من الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، أداء العاملين، رئاسة جامعة يحي فارس بالمدية.

Abstract:

Job satisfaction is a topic that has attracted the attention of many writers and thinkers in the field of business management. This is because most individuals spend a significant portion of their lives at work، making it crucial for them to seek job satisfaction and understand its role in their personal and professional lives. Job satisfaction significantly affects the behavior and performance of human resources and serves as an important motivator for outstanding achievements، benefiting both organizations and employees.

The aim of this study is to assess the level of job satisfaction among employees at Yahia Fares University. To achieve the study's objectives، a questionnaire was designed and distributed randomly to 30 employees. The retrieved data was analyzed using SPSS software. One of the key findings of the study is that there is a statistically significant impact of job satisfaction on performance at a significance level of less than 5% among employees at Yahia Fares University in Medea.

The management of Medea University shows interest in achieving high levels of job satisfaction among employees. Additionally, they are interested in improving high levels of job performance among employees.

Keywords: Job satisfaction, employee performance, presidency of Yahia Fares University in Medea.


فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وعرفان	-
إهداء	-
ملخص	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
قائمة الملاحق	-
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الاطار النظري المفاهيمي للرضا الوظيفي	
تمهيد	10
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي	11
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	11
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	14
المطلب الثالث: أنواع و أبعاد الرضا الوظيفي	15
المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي	17
المطلب الاول: نظريات الرضا الوظيفي	17
المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي	27
المطلب الثالث: نتائج قياس الرضا الوظيفي	30
المبحث الثالث: مقتضيات الرضا الوظيفي	32

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي	32
المطلب الثاني: البرامج الداعمة الرضا الوظيفي	33
المطلب الثالث: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي	37
خلاصة	40
الفصل الثاني: الاطار النظري المفاهيمي للأداء العاملين	
تمهيد	42
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	43
المطلب الأول: مفهوم وعناصر الداء	43
المطلب الثاني: ابعاد ومكونات أداء الوظيفي	47
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في لداء	49
المبحث الثاني: ماهية تقييم للأداء	53
المطلب الأول: تعريف وتقييم للأداء	53
المطلب الثاني: اهداف تقييم للأداء	58
المطلب الثالث: معايير وشروط تقييم الأداء	60
المبحث الثالث: المحددات والعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء	64
المطلب الأول: الرضا الوظيفي الاداء وتأثيره على الأداء العاملين	64
المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي	68
المطلب الثالث: الحوافز وأثرها على أداء العاملين	69
خلاصة	73

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي واثره على أداء العاملين درساة حالة رئاسة جامعة يحى فارس بالمدية	
تمهيد	75
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	76
المطلب الأول: لمحة تاريخية على نشأة جامعة يحي فارس	76
المطلب الثاني: تعريف جامعة المدية يحي فارس	77
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة المدية فارس	80
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	91
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	91
المطلب الثاني: أداء قياس الدراسة	93
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	96
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	104
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة	104
المطلب الثاني: تحليل نتائج ومحاور الدراسة	111
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	117
خلاصة	122
الخاتمة	124
قائمة المراجع	127
قائمة الملاحق	134

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
1	توزيع الاستبانة	92
2	درجات الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي	94
3	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سميرنوف لبيانات أداة الاستبيان	97
4	الاتساق الداخلي العبارات المحور الاول الرضا الوظيفي	99
5	الاتساق الداخلي العبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي	100
6	الاتساق البنائي لأداء الاستبيان	102
7	اختبار ثبات اداة الاستبيان	103
8	توزيع الافراد العينة حسب المتغير الجنس	104
9	توزيع لأفراد العينة حسب المتغير العمر	105
10	توزيع الافراد العينة حسب المؤهل العلمي	107
11	توزيع لأفراد العينة على حسب المتغير سنوات الخبرة المهنية	108
12	توزيع لأفراد العينة حسب المتغير المستوى الوظيفي	110
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لعبارات محور الأداء الوظيفي	112

14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لعبارات محور الاداء الوظيفي	115
15	الانحدار الخطي البسيط للرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي	118
16	نتائج الاختبار للفرضية الثانية	120
17	نتائج الاختبار للفرضية الثالثة	121

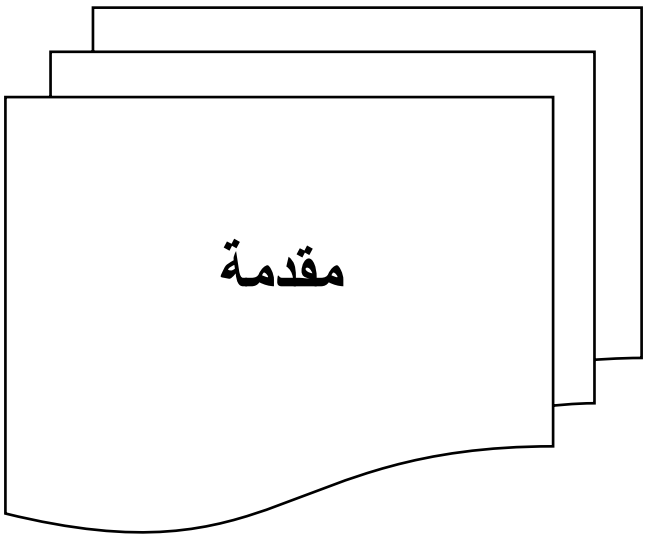
قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	تدرج الحاجات الانسانية وفق نظرية ماسلو	18
2	سلم الحاجات عند الدرفر	23
3	نموذج التوقع	25
4	عناصر الاداء	46
5	المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثر على الاداء الوظيفي	50
6	شكل نموذج التأثيرات السلوكية الفردية على الاداء	52
7	شكل بمثابة اهمية للأداء لدى العاملين	57
8	اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالداء	65
9	الاتجاه الأول لدى الرضا الوظيفي يؤدي الى زيارة الداء العاملين والعكس الصحيح	66
10	تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الموظفين	69
11	العلاقة بين الحوافز والاداء	71
12	الهيكل التنظيمي لجامعة يحيى فارس المدية	81
13	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	105

14	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	106
15	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	107
16	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	109
17	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	110

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	134
2	مخرجات spss	137
3	لجنة التحكيم خاصة لتصحيح الاستبيان	154


مقدمة

مقدمة:

الرضا الوظيفي في الوقت الحالي بات موضوعا مها مهما قد شغل اهتمام الباحثين والمفكرين، وذلك لأهميته البالغة في المؤسسات، حيث تسعى غالبيتها إلى كسب موظفيها وتلبية مختلف متطلباتهم من أجور ورواتب وفرص للترقية ونمط الاشراف...الخ، وذلك بغية تحسين الاداء وزيادة الانتاج، والوصول الى ذلك لا يتم إلا من خلال اشباع حاجاته المادية والمعنوية.

ولاشك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بشخصيته وبعضها الآخر بالتنظيم العام الذي يعمل فيه، والذي يشمل بيئة العمل وظروفه وكذلك العلاقات السائدة وجماعات العمل، ومدى رضاه عن طبيعة وظيفته مقارنة بمؤهلاته العلمية.

كل هذه الأمور ستساهم حتما في رفع مستوى الرضا الوظيفي والتأثير على فعالية الاداء وتطويره اذا تم فعلا تحقيقها، وعلى هذا الأساس يمكننا التأكيد أنه قد أصبح من الضرورة الملحة معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجامعية وهو الهدف الرئيسي المعمول على بلوغه من خلال هذه الدراسة.

وعلى هذا الاساس أصبح الرضا الوظيفي يؤدي دورا فعالا في تحسين اداء العاملين، الامر الذي جعل المؤسسات تحوز على السبق والريادة في ظل المنافسة وعلى هذا الاساس سعت دراساتنا الى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين.

إشكالية الدراسة:

أن الاهتمام المتزايد بمفهوم كل من الإدارة والرضا الوظيفي واداء العاملين أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياستها واستراتيجياتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة وزيادة استمرارها، وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الاشكال التالي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين في رئاسة جامعة يحي فارس بالمدية؟

ولمعالجة هذه الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

_ هل هناك اهتمام من طرف ادارة جامعة يحي فارس بالمدية من اجل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

_ هل هناك اهتمام من طرف ادارة جامعة يحي فارس بالمدية من أجل تحسين مستويات الاداء الوظيفي لدى العاملين؟

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك أُثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5% لدى العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية.

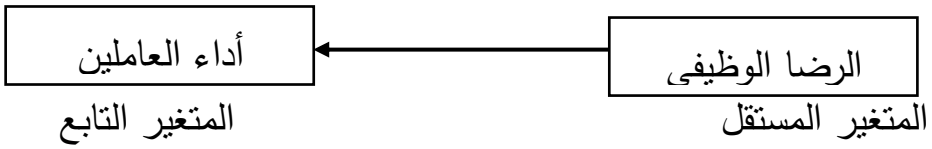
وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية الى فرضيات فرعية التالية

- هناك اهتمام من طرف ادارة جامعة يحي فارس بالمدية من اجل تحسين مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- هناك اهتمام من طرف ادارة جامعة يحي فارس بالمدية من أجل تحسين مستويات الاداء الوظيفي لدى العاملين.

نموذج الدراسة:

1 _ المتغير المستقل: ويتمثل في الرضا الوظيفي.

2_ المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين.



المتغير المستقل المتغير التابع

أسباب اختيار الموضوع:

الاسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص.
- الميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع.
- أهمية هذا الموضوع وقيمته الحقيقية في تحسين الأداء الوظيفي.
- افادة الدارسين في مجال ادارة الأعمال والمؤسسات والابحاث المفيدة والواقعية من اجل التغيير والتحسين.

الأسباب الموضوعية:

- الأهمية العلمية للموضوع، وابراز اهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الاداء الوظيفي للموظفين.

امكانية البحث المتوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة.

تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة التعليم العالي بالمدية خاصة بالدور الذي يؤديه الموظف في تحقيق الاهداف المطلوبة.

أهداف الدراسة:

لكل موضوع بحث اهداف يسعى الى تحقيقها واهداف الدراسة كما يلي:

- فهم موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- محاولة ابراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي واداء الموظفين.
- تقييم أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين.
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العلمي من خلال المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة سواء فيما يتعلق بالجانب النظري او التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
- صعوبة استرجاع الاستبانات الموزعة.

أهمية الدراسة:

إن الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، اذ يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي تفتقر اليها الكثير من المؤسسات الجزائرية ويجهلها مسيروها باعتبارها من بين الاساليب الفعالة لتحسين ادائها وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية، ذلك ان غياب الرضا الوظيفي في المؤسسة يعيق حركتها وتطورها.

بالإضافة الى تزايد مشكلات الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية مما تطلب البحث فيها لإيجاد حلول لها.

أما من ناحية الاكاديمية فالبحث يزود الجامعة الجزائرية بموضوع يعالج أهم القضايا التي تجهلها مؤسساتنا ومازالت البحوث فيه قليلة لكي يفتح المجال امام الباحثين لإثراء هذا الموضوع بأكثر دقة وتخصص.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: جامعة يحي فارس المدية

الحدود الزمانية: فترة الدراسة كانت خلال السنة الجامعية 2023/2022

الحدود الموضوعية: تناولنا موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا اداء الموظفين ومعرفة العلاقة التي تربطها ببعضها البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري اما جانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغير بين ارضا الوظيفي واداء العاملين، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين برئاسة جامعة يحي فارس بالمدية.

الدراسات السابقة

1-دراسة عزيون زهية، تحت عنوان، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، سنة 2007.

حيث افرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافئات المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها فهي لم ترقى الى اشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، وردود الفعل الايجابية فيما يخص الحوافز المعنوية.

2-دراسة صبيان ايمان، تحت عنوان، **اثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص ادارة الافراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، سنة 2013.

حيث افرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من اهم الاسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو ما يؤثر بشكل كبير على سلوك واداء الموارد البشرية وهو يشكل دافع مهما نحو الإنجاز المتميز، أي ان ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من اهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال.

3-دراسة مريم دحدوح، تحت عنوان، **دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي المؤسسات الجامعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، سنة2016.

هدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي، هذا وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج اهمها أن العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية تؤثر على درجة الأداء، هذا ومن جملة التوصيات انه على المؤسسة الجامعية ان تقوم بتوزيع المهم الوظيفية على الموظفين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

هيكل الدراسة:

للإجابة على اشكالية البحث واختبار الفرضيات والوصول الى ابراز أهميته وتحقيق اهدافه اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا الى ثلاث فصول، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي ملخص متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها اضافة الي بعض التوصيات الى جانب افق الدراسة.

بالنسبة للفصل الاول: الاطار النظري المفاهيمي للرضا الوظيفي يحتوي على ثلاث مباحث ارتكزنا في المبحث الاول على مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وكذلك انواع وابعاد الرضا الوظيفي، اما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى نظريات ومسببات و نتائج قياس لرضا الوظيفي، والمبحث الثالث فتناول أساليب قياس الرضا الوظيفي وكذلك البرامج الداعمة له ومؤشرات عدم الرضا.

أما الفصل الثاني: الاطار النظري المفاهيمي لأداء العاملين ويحتوي على ثلاث مباحث، المبحث الاول تناولنا فيه ماهية الاداء الوظيفي من خلال تحديد مفهومه وعناصره وكذلك ابعاد ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني تناول ماهية تقييم الأداء حيث ركزنا على التعريف و الأهمية واهداف تقييم الأداء ومعايير و شروط تقيم الأداء، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه المحددات والعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء.

اما الفصل الثالث والأخير: فقد حاولنا اسقاط ما جاء في الجانب النظري على احدى المؤسسات والتي تنتمي الى القطاع العمومي، وهي جامعة يحي فارس بالمدية واشتمل

على ثلاثة مباحث، تناول المبحث الاول تقديم عام حول جامعة يحي فارس بالمدية، اما المبحث الثاني فخصص لتحديد الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم اختيار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري المفاهيمي للرضا الوظيفي

تمهيد:

المورد البشري هو أحد مكونات المنظمة الأساسية، يعتبر المورد البشري من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، بما تملكه من معارف ومهارات تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، فهو القوة الدافعة لها.

هذه القوة هي ما يعكسها أداء كل فرد في منصب عمله، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة على كفاءة أداء مواردها البشرية، التي تؤدي وظائفها بجمل فعالية، وتحقيق درجة من الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها.

ولضمان هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت، وهي تقييم أداء الأفراد، عون أداء الأفراد ينصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة، لذا وجب اهتمام الادارة بمتابعته بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر والخروج بنتائج تساعد في إتخاذ قرارات إدارية ملائمة، مثل الابقاء على الأفراد الاكفاء ومكافئتهم، ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على تطوير مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة الاحاطة بهذا الجانب تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- ✓ المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي
- ✓ المبحث الثالث: مقتضيات الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت إهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وخو 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 رضاهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

حتى الآن لا يوجد تعريف متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي بسبب اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة محاولة لكل منها استحداث وتطوير تعريف معين لنفسه يعوده لتحقيق أهداف البحث الذي يقوم به، لذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

يعرفه "**هو بوك** "« **HOOPCK3** » إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق "إنني راض في وظيفتي "[1]

كما يعرف هير **زبيرج** "**HER ZBERG**" الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، و بأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل [2].

فيما يرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفس "محتوى الوظيفة " وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة [3].

ويرى سوبر (super) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته [4].

---

[1]- - عادل عبد الرزاق هاشم ,القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان سنة 2010، ص .85

[2]– المرجع نفسه ،ص 85.

[3]–صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ، سنة 2002، ص ,211.

[4]–عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ، ص 86.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: [1]

1-تعدد مفاهيم طرق القياس

2-النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني.

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.

5-للرضا عن العمل ارتباط سياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.

6--رضا الفرد على عنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر

[1]-منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، سنة 2002، ص 38.

مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الانتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من اهمية دراسة هذا الموضوع[1].

ووجدت الأبحاث إن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل وسلوك المواطنة الصالحة في العمل وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر والتميز في أداء العمل[2].

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

صنفت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الى خمسة عوامل: [3]

1-عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة او اطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من االمتيازات نتيجة اشغاله لوظيفته مثل: (الاجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين لزملاء ورؤساء ومرؤوسين)

2-عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها وتتمثل في تنوع الأنشطة الوظيفة رأسيا وبعمق الوظيفة ومدى اشباعها للحاجات

---

[1]-عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهرات ادارة ضغوط العمل ، ط 1 ، نيولينك للنشر والتدريب ، مصر ، 2015 ، ص 8.

[2]-مروان طاهر الزغبي ، الرضا الوظيفي (مفهومه ، طق قياسه ، تفسير درجاته ، وأساليب زيادته في العمل) ط 1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، 2011، ص 18.

[3]-سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)،ط1 ،دارصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2010 ، ص 99

العليا وتشمل هذه مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، التنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الاداري للوظيفة.

3-عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يشمل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته وتظم الاتصال في المؤسسة.

4-عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، درجة استقراره في حياته، سنه، المؤهل العلمي، جنسه وأهمية العمل بالنسبة له.

5-عوامل بيئية، وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي

أولا: أنواع الرضا الوظيفي:

-يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

-**الرضا العام:** يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به فيكون إما راض أو غير راض فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحدي الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد أصلا وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة العامة على موقف العامل نحو عمله.

الرضا النوعي: يشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله ويتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة الأجور، الإشراف فرصة الترقية الرعاية الصحية والإجتماعية ظروف العمل أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملائه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من العمل ذاته [1].

ثانيا: أبعاد الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أبعاد مختلفة، ويمكن أن نميز منها ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: [2]

1_الرضا عن علاقة العمل: وتشمل العلاقات بالأخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم

2_**الرضا عن سياسات العمل في المنظمة:** وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الإدخار والتقاعد وغيرها.

3_**الرضا عن العمل ذاته:** وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات ومبدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على أشباع دوافعه وحاجياته.

[1]–برياح محمد الأمين ،موساوي يحي ،تأثير الرضا الوظيفي على أداة الموارد البشرية ،مذكرة شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ،جامعة أبي بحر بلقايد ، تلمسان ،سنة 2016،ص13.

[2]–لروى أمال، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ،مذكرة شهادة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،سنة 2019،ص25.

المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع، التي سالت قسطا كبيرا من الدارسات والأبحاث، ولعل أفي اهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص، حيث يشكل كل شخص مجموعة من الآراء المعتقدات حول هذا العمل، وبقاءا على هذه الحصيلة المعرفية بتشكل إتجاهه نحو عمله، هذا للرضا الوظيفي أسس لابد من معرفتها.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

1_نظرية سلم الحاجات لما سلو.

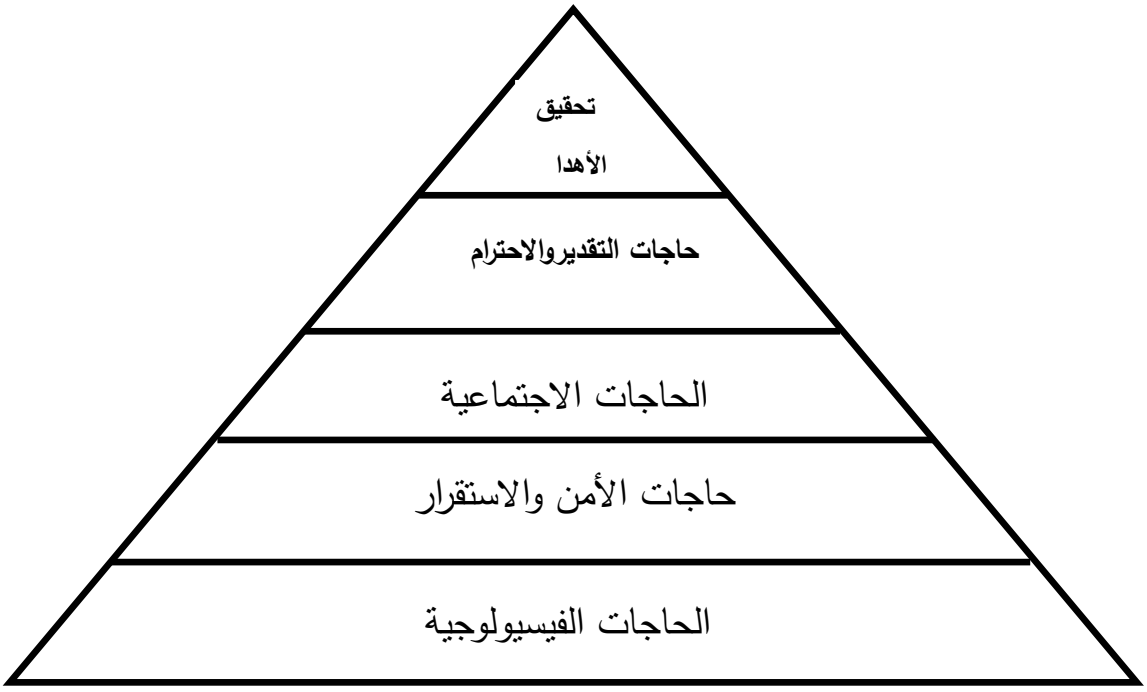
تعد نظرية تدرج الحاجات من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا والتي أوضحت أن دوافع العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والإجتماعية، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك العامل بمعنى أخر رضاه الوظيفي.

استوى صاحب هذه النظرية "ابراهام ماسلو "الذي بعد من رواد المدرسة السلوكية أنه هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها لفرد، وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك وتقوم على افتراضين رئيسين هما:

أ_ الحاجات غير المنسية لدى الإنسان على التي تؤثر في دافعيته وطالما يتم إشباع حاجة معنية بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

ب_لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها على شكل سلم يتنقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات مرتبة من الحاجة الأساسية الأدنى كالطعام والشرب إلى قمة الهرم وهي الحاجة لتحقيق الذات، وتدرج ذلك الترتيب في الشكل التالي[1]:

شكل رقم (01): تدرج الحاجات الانسانية وفق نظرية ماسلو



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الجامعة الجديدة، الاسكندرية، سنة 1999، ص 131.

ويتضح من الشكل الخمس مستويات للحاجات الانسانية حسب نموذج على النحو التالي:

[1]–حسين حريم ،السلوك التنظيمي للأفراد الجماعات في منضمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع،2009،ص108 .

1-الحاجات الاساسية (الفيزيولوجية): [1]

تمثل الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، تشمل الهواء، الماء، الغذاء، المأوى والكساء وهذه الحاجات نستعوذ اهتمام وتفكير الانسان، وبمجرد إشباعها لدرجة كافية فإنه تظهر حاجة أخرى يبدأ الفرد بالتركيز عليها.

2-الحاجة للأمن والاستقرار: [2]

بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الأساسية بدرجة مرضية، فإنه سينتقل الى حاجات الأمن، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من الأخطار أو الحوادث ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال انظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية، ومن خلال ظروف عمل آمنة و انظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية.

3-الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجة من كون الفرد اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها وتشمل هذه الحاجات على حاجة الفرد للانتماء والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط [3].

---

[1]- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ،سنة 1999، ص132 .

[2]-محمد سعيد أنور سلطان ،نفس المرجع ، ص 132.

[3]-حسن حريم ، مرجع سابق ، ص 109.

4-الحاجة للاحترام والتقدير:

وتعني حاجة الشخص لأن يشعر بأنه محل تقدير واحترام من المجتمع الذي يعيش فيه، ويرى علماء السلوك أن إشباع حاجات التقدير يبدأ من احترام الشخص لذاته وهو ما يدفع الآخرين الى احترامه وتقديره، ويطلق على احترام الآخرين للشخص بالتقدير الخارجي، وبالتالي فهذا الصنف من الحاجات يمكن إدراكه من جانبين:

جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والقدرة على الانجاز، وجانب خارجي يتعلق بالسمعة، و أن يكون للشخص وضع اجتماعي مقبول، والتقدير والاحترام من طرف الآخرين[1].

5-الحاجة الى تحقيق الذات:

تتمثل هذه الحاجات قمة التسلسل في هذه النظرية، وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الشخص في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته كما يقول ماسلو: "هو التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون"[2].

[1]-جلال عبد الحليم ، محددات الرضا الوظيفيي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2016 ، ص 62.

[2]-المرجع نفسه ، ص 62.

2-نظرية ذات العاملين لفريد يريك هازبرغ:

قام بتطوير هذه النظرية فريد بريك هازبرغ وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع 200 شخص من مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل: داخلية وخارجية.

1-عوامل داخلية: تتعلق بالعمل مباشرة واطلق عليها عوامل دافعية أ حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

-الانجاز في العمل.

-التقدير والاحترام نتيجة العمل.

-المسؤولية لانجاز العمل.

-الترقية.

-احتمالية التطور والتقدم.

-طبيعة العمل ومحتواه.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبكل ملائم الى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي الى شعور بعدم الرضا [1].

2-عوامل خارجية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل و أطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة الوقائية انسجاما مع الحاجات الفيسيولوجية والأمن والحماية في مرجع ماسلو وتشمل العوامل الخارجية ما يلي:

-سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها.

-أسلوب الاشراف.

-العلاقات بين قمة الهرم الاداري.

-العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.

-العلاقة بين المرؤوسين.

-العلاقات بين الزملاء في العمل.

-الأجور والرواتب.

-الأمن الوظيفي.

[1]-محمود سلطان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 4 ، سنة 2008 ، ص 286.

-المركز الوظيفي.

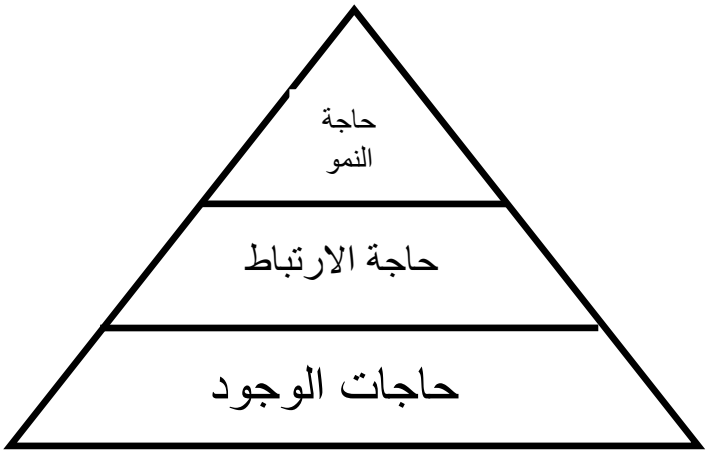
-ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة. .. إلخ.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا و إنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أنه لا يؤدي الى حفزهم وزيادة انتاجهم. [1]

3-نظرية الدرفر:

قام الدرفر بتقليص الحاجات الى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما تظهر في الشكل الموالي: [2]

شكل2رقم (02): سلم الحاجات عند الدرفر



[1]-محمود سلطان العميان ، مرجع سابق ، ص 287.

[2]-المرجع نفسه ص ، 296.

المصدر: محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، سنة 2008، ص296

لكن تختلف نظرية الدرفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة الى أخرى إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك الى أعلى و أسفل على سلم الحاجات.

1-حاجة الوجود:

وهي الحاجات التي يتم اشباعها بواسطة الماء، الغذاء، الأجور، ظروف العمل، وتماثل الحاجات الفيزيولوجية والأمن عند ماسلو.

2-حاجة الإرتباط:

ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3-حاجة النمو:

ترتكز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم اشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو ابداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

4-نظرية التوقع:

هذه النظرية "**فكتور فروم**" عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون

غيره، وترى أن داعفية الفرد للقيام بسلوك معين تتعدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وإن القيام بذيلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي: [1]

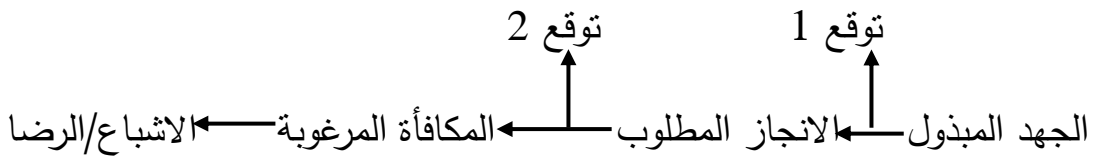
***التوقع الأول:** ان الجهد المبذول سيؤدي الى الإنجاز المطلوب.

***التوقع الثاني:** ان الانجاز المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له.

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجته، لهذا فأن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

الدافعية =قوة رغبة الفرد x التوقع

شكل رقم (03:) نموذج التوقع



المصدر: محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، سنة 2008 ص 292+293

[1]–محمود سلطان العميان ، مرجع سابق ص 292–293

وبناءا على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن معينا من السلوك سيؤدي الى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم لديهم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها.

5-نظرية وضع الهدف:

في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم ادوين لوك ان وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مبادئ السلوك كما ان وجود اهداف يمكن ان يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على اعتبار ان الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد ان يحققها وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

1_ ان وجود اهداف هو امر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء و بالتالي فهي تنشط و توحد سلوك هؤلاء الافراد لتحقيق الطموحات، كما انها في واقع الامر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ماهي الا طموحات او النوايا التي يسعى لتحقيقها.

2_ ان الأهداف و طموحات الأداء ما هي الا محصلة لقيم و معتقدات من ناحية، و رغباته و عواطفه من ناحية أخرى[1].

3_ ان التأثير الواقعي للأهداف يزيد عندما [2]:

[1] عادل عبد الرزاق هاشم . مرجع سابق ص95.

[2] المرجع نفسه ، ص96.

أ_ تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد ان يفعله وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه ان يبذله.

ب_ تكون الأهداف مقبولة: عندما يتم قبول الافراد للأهداف يؤدي الى اعلى وافضل نتيجة.

ج_ تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد يكون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف من اجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف.

د_ تكون الأهداف صعبة فالأهداف الصعبة تؤدي الى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام.

(ابذل قصارى جهدك).

هـ- تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي الى زيادة واقعية الافراد والى آداء أعلى، خاصة عنما يتم مد الافراد بمعلومات عن أهدافهم.

المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل الى مجموعتين او لهما مسببات خاصة بالتنظيم وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

المسببات التنظيمية للرضا: على ضوء ما سبق يمكن القول ان هناك بعض العوامل التي يمكن ان تساهم غالبا في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها ما يلي:

نظام العوامل: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يتضمن توفرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.

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

سياسات المنتقلة: وهي تشير الى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

تنظيم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل، والأهمية والاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، و من اهم هذه الظروف ما يسمى بالإضاءة و الحرارة، و التهوية و حجم المكتب و التلفون و ترتيب المكاتب و حجم الاتصالات الشخصية و حجم الحجرة و غيرها[1].

[1] محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية سنة 2003 ص 202-203.

المسببات الشخصية للرضا: أظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب الى الرضا او الاستياء، ومن اهم هذه المسببات ما يلي:

احترام الذات: كلما كان هناك سبل لدى الافراد للاعتماد برأيه، واحترام ذاته و العلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل، اما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرتهم، او عدم الاعتماد بالذات فانهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادر على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، اما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فانهم عادة ما يكونون مستائين.

المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، او الوظيفية والاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله اما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد.

الرضا عن الحياة: يميل الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم اما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فانهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة الى عملهم[1].

[1] محمد سعيد أنور سلطان, مرجع سابق, ص203-204.

المطلب الثالث: نتائج قياس الرضا الوظيفي:

ان نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرهما واضعا على المعدلات التالية:[1]

الرضا عن العمل ومعدل دورانه: يقودنا التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، و قل احتمال تركه بطريقة اختيارية لقد أجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرد و لقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دورانه بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الي الانخفاض.

الرضا عن العمل و معدل الغايات: نستطيع ان نتصور ان العامل يتخذ قرارا يوميا اذا كان سيذهب الى العمل في بداية اليوم، ام لا و لا شك ان العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة للعامل اذا قرر عدم الذهاب الى العمل فان كانت هذه الفرص الاساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل و الفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل فنستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل و بين معدلات الغياب، و قد اثبتت الدراسات صحة هذا الفرض.

[1]-المرجع نفسه ، ص 204-205.

الرضا عن العمل والإصابات: ان حوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب او ترك العمل انما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والاصابات في العمل وتفسر هذه بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، نجده أقرب الى الإصابة اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن العمل الذي لا يحبه.[1]

الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت الطاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي و الأداء موضوعا لكثير من اعمال البحث و الجدل على مر السنين، و يعتقد بعض المديرين و العلماء ان الرضا الوظيفي يقضي الى الآداء و بعبارة أخرى ان العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون ان الأداء بسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الآداء المتفوق على الرضا من آدائه الجيد في الوظيفة، و هناك آخرون أيضا يعتقدون ان الرضا و الآداء يسببان بعضهما بعضا فالعامل الراضي أكثر إنتاجية و العامل الأكثر إنتاجية يصبح اكثر رضا و بذلك يكون من الغير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة و قد تكون المسألة ان العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد و مع ذلك فالحقيقة السائدة ان و الرضا الوظيفي يتمازجان.

[1] محمد سعيد أنور سلطان, مرجع سابق, ص204-205.

المبحث الثالث: مقتضيات الرضا الوظيفي

ان الشخص الراضي عن عمله أكثر انتاجية من زميله الغير راضي عن عمله، لذاك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية، ومن الحقائق العلمية أن عطارد الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بقرار ما يوفره العمل له من اشباع لحاجاته ودوافعه، وهو يمثل مؤشر هام على فاعلية التنظيم، لذا ارتأينا من خلال هذا المبحث تحديد مقتضيات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي

توجد عدة أساليب لقياس الرضا الوظيفي ويمكن استخدام ما يلي [1]:

1-قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل وهي تختوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: العمل لعمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر

2-المقابلات: فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا.

[1]-عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2010 ، ص 10 ،11

3-الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

4-بيانات ثانوية:

كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من مواقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل: معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء تشغيل نسبة الانتاج، مستوى انتاجية العامل.

المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات وأهم هذه البرامج:

1/ برامج صيانة القوى العاملة: مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع و الإبتكار[1]

2/ برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل الإجراءات التالية:

[1]-محمد الصيرفي، إدارة أفراد العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن،سنة2003،ص276ص277.

– تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، والتهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث...إلخ.

– معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فمثلا يمكن لمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل الحرة أو أسبوع العمل المضغوط.

– تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة.

– التقليل من زيادة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي[1].

3/ برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين، مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر وأن تكون مستمرة[2]

[1]– محمد الصيرفي، إدارة أفرادالعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن،سنة2003،ص. 276

[2] –المرجع نفسه ، ص–277

4/ برامج الأمن والسلامة المهنية:

تعني زيادة الاهتمام المعنوية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة ل كثير من الحوادث، ويتم تصنيع هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

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

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

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

1- فئة الحوادث والإصابات الفيزيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والحرارة، والتهوية المناسبة...إلخ.

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

5- برامج الرعاية الصحية:

في الكثير من الدول تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات

الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقدم خدمة والموجودين في قاعة العرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى لتحديد المشاكل التي تعاني عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليست على الجوانب الإدارية، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7- برامج حلقات الجودة:

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

-تحسين الروح المعنوية للعاملين.

-تشجيع القدرات الإبداعية للعاملين.

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشاعة أن هناك من يخلط بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة رغم وجود فروق بينهما.[1]

8- برامج الجودة الشاملة:

لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الغداري لها، مثل: زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة،

تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية، وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء[2]

المطلب الثالث: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

تتجسد حالة عدم الرضا لدى أي فرد بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي،إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة

[1]- محمد الصيرفي، مرجع سابقن ص280.

[2]- محمد الصيرفين مرجع سابقن ص281.

للمؤسسات حيث تؤدي انخفاض تدريب وتأهيل الأفراد الجدد، أن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

أ- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر أحد الظواهر السابقة، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

ب- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكيات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد ن 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 لعدم الرضا[1] صف الى ذلك.[2]

***اللامبالاة والتخريب:** ان الانسجام والتوافق بين الفرد العامل واعضاء المؤسسة، يلعب دورا اساسا في الرفع عن معنوياته، الامر الذي يدفعه ويوجهه الى بذل الجهد اللازم في عمله اذن هو راض الى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه في تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على لتكيف مع محيط العمل تظهر عدة اشكال من اللامبالاة

[1]- بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية،مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند ص9.

[2]-عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة ماجيستار ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، سنة 2007 ، ص 113.

والتخريب التي تترجع وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنساب الفرد العامل، اذ يلجأ الى تخريب ممتلكات المؤسسة كادوات الانتاج مثلا مما ينتج عنه انتاج ذو نوعية رديئة.

***الرضا عن العمل والاصابات:** تعد الحوادث والاصابات التي يتعرض لها العامل تغييرا منه في انجاز المهام الموكلة اليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والاصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون اقرب من التعرض الى الاصابة عن الفرد الذي يشع بالرضا، وبعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم بذكر ان الاصابات هي مصدر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس، فنعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله، وأيا كانت التفسيرات، فان البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والاصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر ان كل المؤشرات المتناولة ماهي الا انماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الاساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك ان جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك ان تلك المؤشرات كلها او بعضها تتاثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتما معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون مجسد، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

خلاصة الفصل الأول:

الرضا الذي يصل اليه الموظف عند درجة اشباع معينة، يحدث له جراء تعرضه لموجة من العوامل النفسية و الاجتماعية المهنية و المادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر و تؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو ان يحقق الرضا الرضا الوظيفي أهدافها و اهداف العاملين معها، و يحسن الآداء و يزيد من إنتاجية الفرد وولاته و ارتباطه بالمنظمة أكثر، و يقال من دوران العمل و الشكاوي و الحوادث و معدلات الغيابات في المنظمة، و عليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات و وسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة و مساندة العامل في الوظائف الصعبة و الغامضة، توفير و تحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق و التعاون و الثقة و العدالة و المساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و تزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد و تحسين مستوى الأداء الوظيفي و بالتالي المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي التي تنصب حوله جمهور المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حي تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها، بكل فعالية وحتى تضمن المؤسسة هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقيم الأداء العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورات وتبلورت أكثر فأكثر من الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها فوائد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وأن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء وتوفير المستلزمات أكادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ولهذا نتطرق لدراسة هذا الفصل من خلال هذه المباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
- ✓ المبحث الثاني: ما هي تقييم الأداء الوظيفي
- ✓ المبحث الثالث: المحددات والعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبالدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لأهمية الموضوع على المستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

أولا: مفهوم الأداء

هو مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية to perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل [1].

كما يعرف مفهوم الأداء عن نتائج المرغوبة التي تسعى للمنظمة إلى تحقيقها [2]، ويعد الأداء أيضا عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق أهداف

---

[1]-هاجر موسى ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة ،دراسة جامعة كلية العلوم الاقتصادية ،مذكرة شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2016،2015.

[2]–خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، دار البابوري ، الأردن 2009،ص 383.

المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمنها النوعية والجودة من خلال التدريب. [1]

ويعكس الأداء قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهداف المنظمة ككل والتي تكون بعيدة المدى عن طريق الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحصل في البيئة وتحقيق نتائج مقبولة للمنظمة. [2]

ويعتبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام للمهام المكونة لوظيفة الفرد [3].

أما كتعريف فعرفه:

ونيكولاس: بأنه السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما إنتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك [4].

---

[1]–سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي ، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،الجزائر مارس 2005،ص 36.

[2]- جبوري ندى إسماعيل 2009 ،أثر التكنولوجيا للمعلومات في الأداء المنظومي ،دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،الجامعة ،العدد22،ص143.

[3]- محمد سعيد سلطان (ب) ، لأداء السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر 2003.

[4]- عبد الباري إبراهيم ،ذرة .التكنولوجيا للأداء البشري في المنظمات ، القاهرة ، مصر ، 2003،ص15.

وعرفه الخزامي: بأنه سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة وهو ما يقوم بيه العامل كمهمة معينة سواء قام بها لذاته أو فرضها عليه الآخرون [1].

وقد أشار **توماس جلبرت:** في هذا الصدد أنه لا يجوز الخلط بين السلوك الانجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك والنتائج المحققة معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس [2].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية وهو تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ عمله بشكل جيد كذلك يدرس أكاديمية كجزء من علم النفس الصناعي بشكل جزء من إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي[3]:

أ/ الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

---

[1]-عبد الحكم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقديم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع 1999،ص 19

[2]-برياح محمد الأمين موساوي يحي ، تأير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، 2015،2016

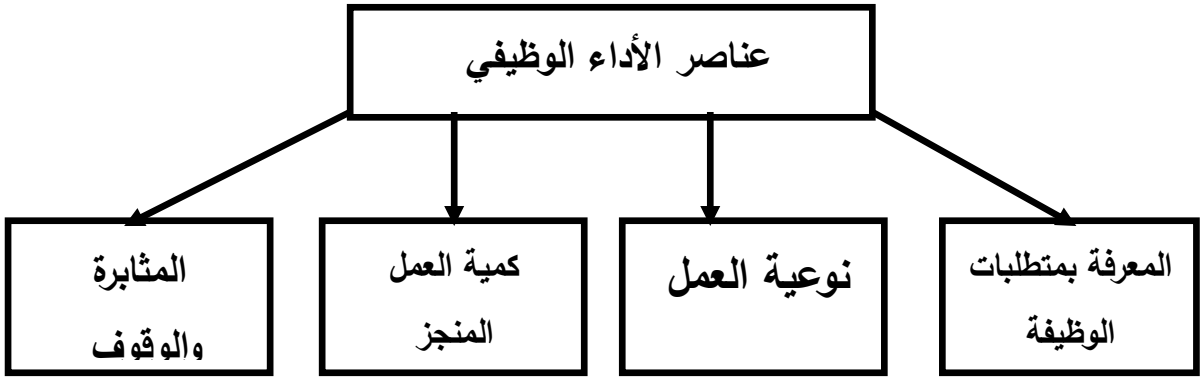
[3]-حسين محمد حرارشة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص ص 92،93.

ب/الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

ت/الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء هي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارات المهنية والمعرفية الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة و للتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرير من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل حجم المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- **المثابرة والوقوف:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحميل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه

الشكل رقم (04): عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: رشا عبد الفتاح أتاسي، أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين مشروع الرعاية الاجتماعية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية، سوريا، ص 35.

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء الوظيفي

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

- **1(البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق و الكيفيات التي نعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير تتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء والتي تلعب دورا هاما في تقييم للأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهر الأولى [1].
- **البعد الاجتماعي:** يشير هذا البعد للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثر وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل من له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمانية. [2]

[1]-مؤمن شرف الدين ، دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء في مؤسسة الاقتصادية ، ص 51.

[2]-ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جدير للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص 103.

ثانيا: مكونات الأداء:

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

- **1/ الفعالية:** ينظر الباحثين في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة للأداء في المؤسسة انطلاقا من أنها تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة، وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحققة ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية [1].
- **2/ الكفاءة:** ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات فهي يعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى أخذ يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي طرفيها بلوغ أقصى نتائج تكاليف محدودة ومعنية بينهما يحتوي للطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر

[1]-ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن 2013 ، ص 110 .

من النتائج بأقل تكلفة تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات [1].

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها حركية للوسائل المالية التنسيق الأمثل بين العوامل بالنجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة إبراز الإبداعات. ...، فهو يضمن القيادة الفعالية للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنهما لكن توفير نظام اقتصادي يضمن المنظمة الفعالية والكفاءة قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا توجه المنظمات وقيادتها إلى النجاح بوضع إطار بشرح بعض أسباب الفشل في المنظمة من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد [2].

يشير الهواري 2000 إلى العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

1/التكنولوجيا: وهذا بدوره يؤدي الى تطوير الأداء حتى يتفق وتوجيها هذه التكنولوجيا.

2/تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي: مما يجعل المنظمات تواجه سوقا عالميا وبالتالي منافسة شديدة وهذا يحتم على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها لتوليد قدرات وطاقات العاملين بالإبداعية.

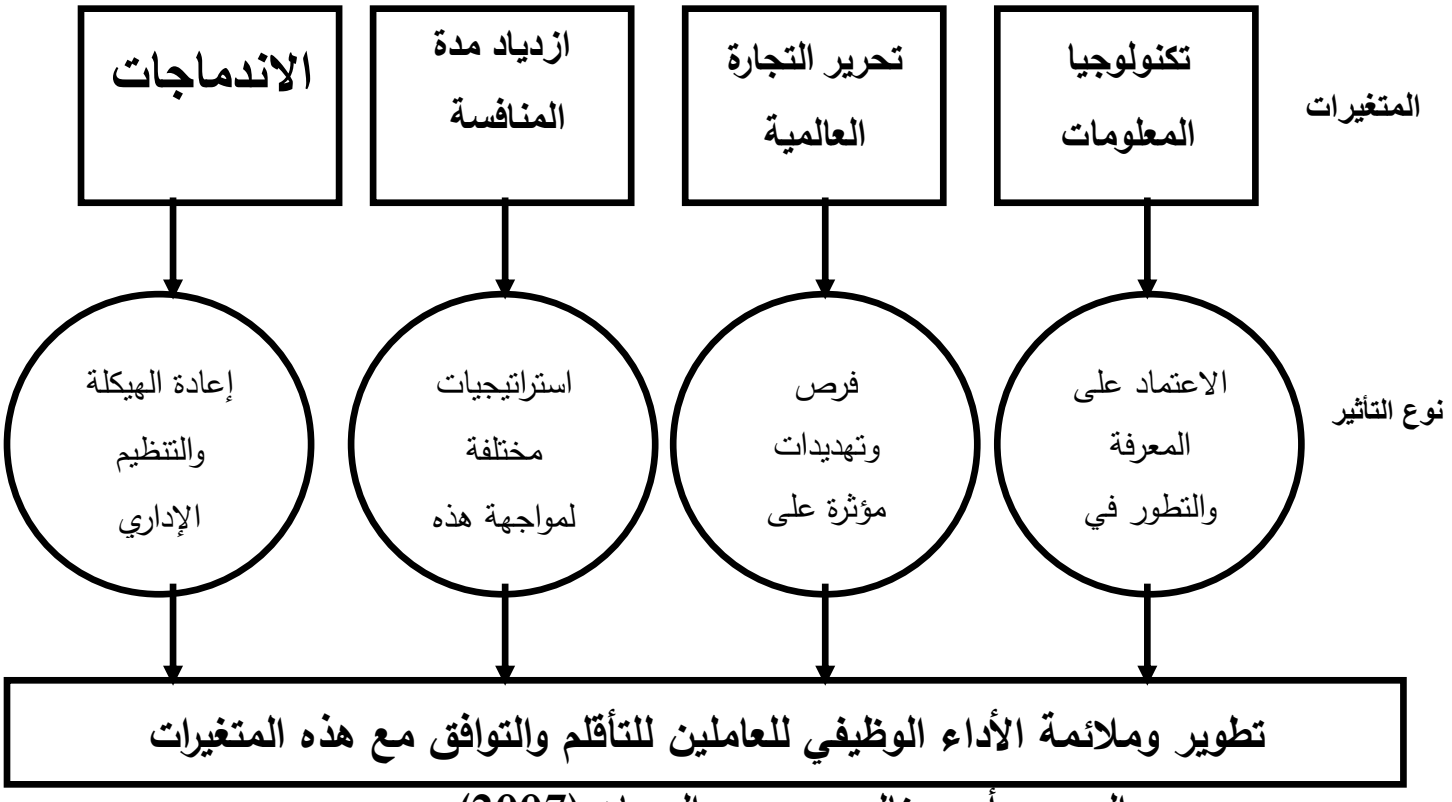
[1]-إبراهيم محمد المحاسنة ،المرجع نفسه ، ص 110.

[2]-المرجع نفسه ، ص 110.

3/المنافسة الشرسة المحلية والعالمية: وهذه المنافسة دفق المنظمات إلى إتباع أنواع مختلفة من الاستراتيجيات (الهجومية ن النخاعية) التي تستوجب وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الاستراتيجية المتبعة.،

4/إعادة هيكلة المنظمات وحدوث اندماجيات بين المنظمات وبعضها البعض: مما تطلب ضرورة أن تقوم المنظمات بتغيير طبيعة الأداء الوظيفي والمهام والأهداف وحجم الانجازات المطلوب تحقيقها.

شكل (05) المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الاداء الوظيفي.



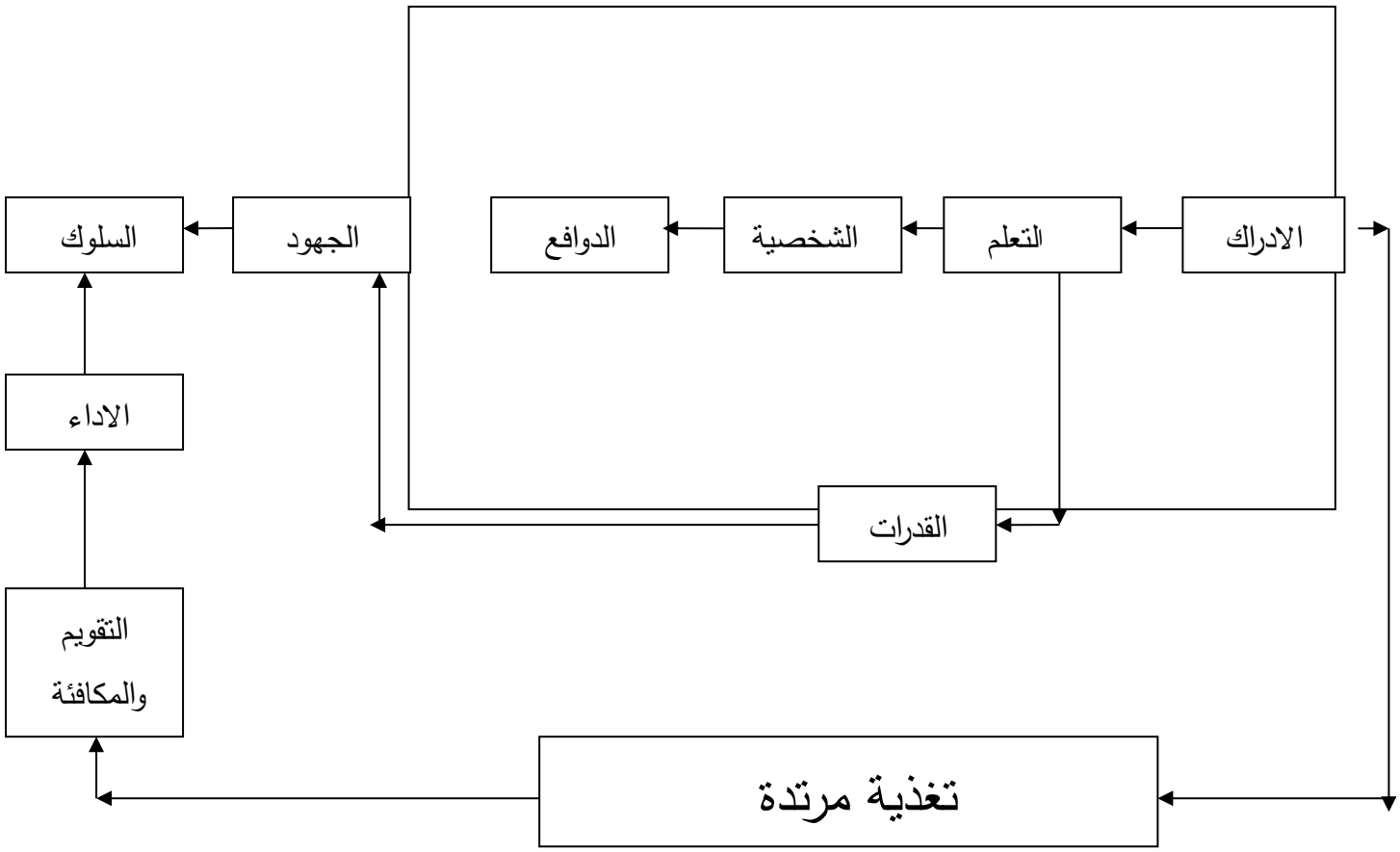
المصدر: أحمد خالد محمد عبد الرحمان (2007)

كما أشار سفرلاقي وولاسي 1991 الى وجود خمسة مؤثرات سلوكية فردية على الاداء وهي:

- **1-الإدراك:** هو عملية استجابة الفرد للمؤثرات المختلفة التي تدل إليه ترجمتها الى رسائل تفيد في تحديد الاستجابة المناسبة.
- **2-التعلم:** هو تغير ثابت نسبيا يحدث كنتيجة للتجربة، ولكن ينبغي التميز والتفرقة بين التعلم ولعوامل الأخرى التي تؤدي الى إحداث تغيرات في السلوك مثل الإرهاق والنضج.
- **الشخصية:** هي مجموعة العناصر البشرية أو الخصائص التي تميز أو تصف الشخص وتشمل عناصر الشخصية على الاهتمامات، القيم والمعتقدات والذكاء، والقوى العقلية وتظهر فائدة تصنيف الشخصية فقط بالقدر الذي تستطيع به التنبؤ بالسلوك.
- **4-الدوافع:** هي العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل، هذا ونلاحظ أن الدوافع تتخذ صيغا عديدة البعض منها مادي (مثل الحاجة هي الطعام) والبعض الآخر نفسي (مثل الرغبة في الانتماء) ولكن لا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة وإنما يتم الاستدلال على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة.

- **5-القدرات:** هي الامكانيات المطلوبة للقيام بتصرفات أو أعمال معنية، وهي ضرورية لإحداث السلوك ولكنها ليست شرطا كافيا لإحداثه و إنما يجب اتخاذ القدرة
- مع الجهد لإحداث السلوك ويوضح الشكل التالي [1]:

شكل (06) نموذج التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء



المصدر: أندرودي سيزلاقي ومارك جي، والأسس 1991،

[1]-محمد الريس مشلش العامري (نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة للشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ،الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، سنة ،2015ص ص 54،55،

المبحث الثاني: ماهية تقييم الاداء

إن تحديد مفهوم الاداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف (أساسا الى معرفة كيفية تقييمه) ومن هناك فإن هدفنا من هذا المبحث هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء و أهميته و أهدافه ومعايير وشروط تقييم هذا الأداء.

المطلب الأول:

يعد تقييم الأداء من مهام المورد البشري وهذا الأخير يعتبر مصدر للأداء في المنظمة و أفضل المنظمات وأنجحها هي التي تصنع منهجا لإدارة العاملين على كل مستويات والمحافظة عليه، منه سنحاول في هذا المطلب إعطاء تعاريف لتقييم أداء الموارد البشرية وتحديد أهميته.

أولا: تعريف تقييم الأداء

هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط واهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية يهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك الى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها.

ويعرف كذلك بأنه (تقييم الإهداء الاقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية الصناعية، بهدف معرفة تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد

وحساب المنافع والتكاليف وأثار ذلك على المشروع نعمة و أثره على استراتيجية الاقتصاد التومي.

أي أن التقييم يهدف الى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المحققة فعلا وايجاد الانحرافات بينهما ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات أو هو أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع للصناعي مستهدفا قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكيفية لتجاوز تلك الانحرافات (وغالبا ما تكون المفارقة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة –سنة عادة. [1]

إن تعدد التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الاداء performer كما سمي بقياس الكفاءة roting، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها [2]، فهي عملية مخططة لها ومستندة الى قواعد و أساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى الى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية ومستمرة، و إن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو اللحظية.[3]

---

[1]-د.عقيل جاسم عبد الله (الجود) الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء 1999 ص ص 189-190 .

[2]-نوري منير ، تسييير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية للجزائر 2010 ، ص 337 ،338 .

[3]-نادر احمد أبو شيخة ، ادارة المواد البشرية ، إطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن 2010، ص 322.

كما يعرف أنه "الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا لمعايير محددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة. [1]

كما يعرفه آخرون بأنه "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين من خلال مدة زمنية معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا –وهي فعالية تتطلب من مدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الأفراد العاملين معه. [2]

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن "تقييم الأداء العاملين هو عملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية، أو مهارات فنية فكرية أو سلوكية "ومن هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذا التقييم من شأنه أن تخلق الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم

[1]-د.حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لمطبعة والنشر ، مصر 2005 ، ص 270.
[2]-ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الأمة للطباعة والترجمة ، الأردن ، 2007 ، ص 160.

وواجباتهم وفق معطيات العمل والبناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي: [1]

-معرفة مستوى اداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتعيش إنتاجية وذلك بالاتفاق مع فائدته.

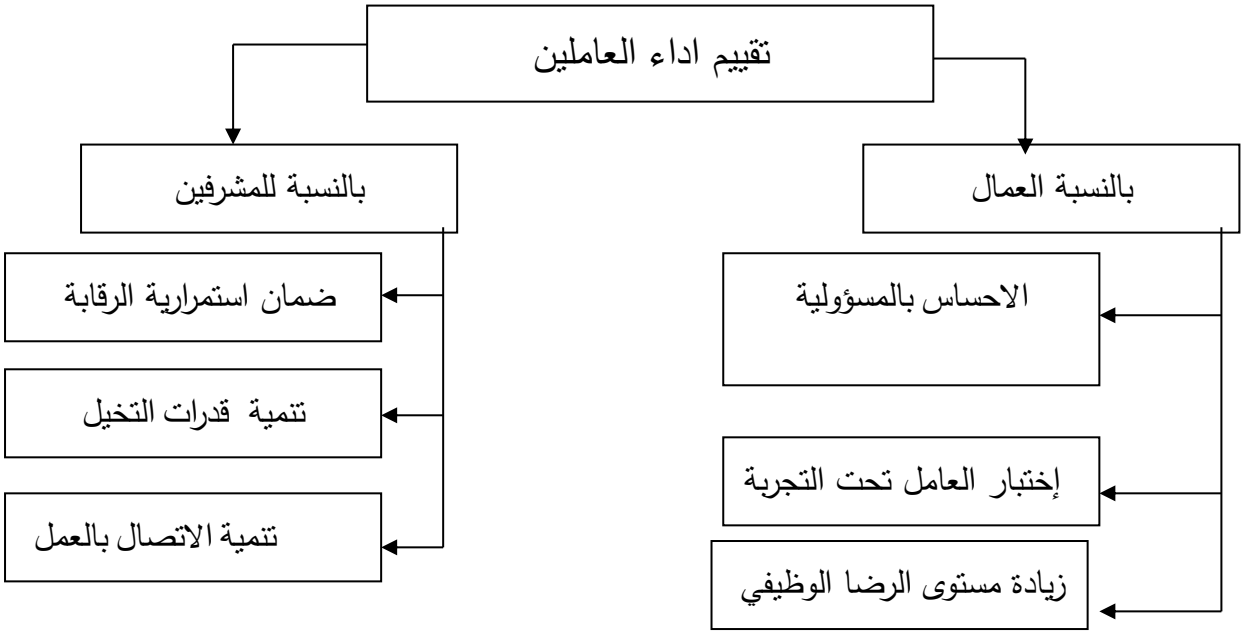
-تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أما المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم الى المركز وظيفة أعلى.

-تحسين أداء الوظيفة وتطويرها وتحديد مختلف المكافأة والعلاوات الدورية وللكشف على الاحتياجات التدريبية.

-معزز الأداء للأفراد دوافع لهم لمزيد من العمل والإنتاج والشكل التالي يوضح أهمية للأداء العاملين.

[1]-محمد عبد العليم صابر ،خالد عبد المجيد تعلب ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل معاصر ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2010 ، ص 204.

الشكل رقم (07) أهمية للأداء العاملين.



المصدر: نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة الماجيستير–كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة أعمال جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 27.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء: يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء بالآتي: [1]

1)–ان تقييم الاداء يمثل في استخدام يمثل في استخدام الأمثل للموارد البشرية.

2)– يوضح العلاقات المتبادلة بين المشروعات والالتزام بها –فيساعد تقييم الأداء على التحقق في قيامهم الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

[1]-د. عقيل جاسم عبد الله ، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء ، 1999 ، ص ص 191، 192.

3(–ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء لى مستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المنشأة.

4) –كذلك يساعد عل ما يلي:

4–1–توجيه العاملين في أداء أعمالهم

4–2–توجيه إشراف الإدارة العليا.

4–3–توضيح العمليات الإنتاجية.

4–4– تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة سواء ما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.

4–5–تحقيق معايير الجودة الإنتاجية على أساس المواصفات المحددة للإنتاج.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

ومن هنا يمكن القول أن برنامج تقييم أداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما[1]:

–هدف إداري: وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين تمهيدا للثعلبي على نقاط الضعف، بالإضافة الى زيادة العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، و أما عموما فإن تقييم أداء العاملين يهدف الى ما يلي:

[1]-منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010 ، ص 164.

-العدالة والدقة والمكافأة.

-تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم

-توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

-المساعدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

-تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.

-تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم المساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي.

-المساعدة في تخطيط القوة البشرية.

-تحديد الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة الى مؤسسة في حاجة اليها مستقبلا (مثلا النقل الى فروع) بالخارج أو ارسالهم لفتح أسواق تصدير أو التعاقد. .

-تحديد أي مدى تتناسب للوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع امكانيات ومدى امكانية نقله الى الوظيفة أخرى.

-وضع العامل نفسه أمام تقييم رؤسائه قد ساعد على بيان نقاط للضعف و أهمية بذل المزيد من الجهد أو التغيير السلوك الأفضل.

-تخطيط الموارد البشرية، إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور اداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدرتهم ومهارتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أصلح و أفعل في وظائف أخرى. [1]

-ربط السلوك بالمكافأة يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافأة أو الحوافز. .. إلخ.

المطلب الثالث: معايير وشروط تقييم الأداء

هناك عدة أساليب وشروط لتقييم الأداء في المنظمة ومن هنا نتطرق لمعايير تقييم الأداء:

1)-معايير تقييم الأداء:

يقصد بها تلك المقاييس التي تتم مقارنة الأداء الفعلي والأنشطة أو نتائج معينة حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه أداء هناك تصنيفات عديدة أهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الى معايير مالية وغير مالية وهي كالتالي:[2]

[1]-د.أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، 2005،ص 321.

[2]-رحمة بن براهيم ، الاستكمال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، دراسة حالة مجموعة من وكلات التأمين بباتنة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2013 ، ص ص 53،54.

أ-معايير مالية: وهنا يتم تقييم الأداء بناءا على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المنظمة و ان هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن معايير المالية هي:

-معدل العائد على الاستثمار في المنظمة.

-حجم المبيعات.

-الحصة السوقية مقارنة مع أقرب المنافسين للمنظمة.

-الأرباح المحققة في المنظمة.

-معدل نمو المبيعات الاجمالية.

ب) -معايير غير مالية: هي مجموعة من المعايير الغير الكمية تم استخدامها لتقييم الأداء وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحا أم لا ومن أبرز هذه المعايير هي كالتالي:

-تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين.

-تقييم الأداء من على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم.

-تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-تقييم الأداء من حيث قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي.

-تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات.

-تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطور المنتجات سرعة المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطور المستمر.

ثانيا: شروط تقييم هذا الأداء [1]

1-التوافق الاستراتيجي: ويقصد بهذا مدى تمكن نظام تقييم الأداء من أبرز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجية و أهداف المؤسسة.

2-الصدق: نقصد بهذا العنصر قدرة تقييم الأداء على قياس كافة الأبعاد ذات العلاقة كالأداء الجيد للوظيفة، ويشار الى ذلك بصدق المحتوى وحتى يتمتع الأداء بالصدق يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد والتي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

3)-الثبات: يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة من أشخاص مختلفين، أدوات قياس مختلفة، أي النتائج تكون مقاربة من شخص لآخر، من وقت لآخر ومن مقياس لآخر يعتبر الثبات مؤثر دقة التقييم.

[1]-ابراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق ، ص 77.

4-التمييز: ويقصد بهذا العنصر قدرة قياس على التميز بين المستويات للأداء الموظفين أي أن مقاييس الأداء لا بد أن تميز بين حجم ومقدار للجهود التي يبذلها الموظفين وتبرز أهمية هذه الخاصة في أنها توفر المعلومات التي يمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة.

المبحث الثالث: المحددات والعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء

يعتبر الأداء الوظيفي من المحددات الأساسية التي تؤثر على انتاجيه المؤسسة سواء في خفض او رفع الإنتاجية المؤسسة وعليه فهناك عده عوامل ومحددات تؤثر في أداء الأفراد في المؤسسة ومن هنا نتطرق إلى اهم محددات والعوامل المؤثرة على هذا الأداء.

المطلب الاول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كثيرا من قبل الباحثين في مجال ادراك السلوك التنظيمي خاصه انه يتعلق بالمورد البشري الذي يتمتع بمجموعه من المؤثرات العمل.

ومنه توجد ثلاثة اتجاهات تناولت علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين وهما كالتالي:

الاتجاه الأول: يدعي ان للرضا الوظيفي يؤدي لزيادة أداء الموظفين والعكس صحيح

الاتجاه الثاني: يدعي ان أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاه.

الاتجاه الثالث: يدعي انه لا توجد علاقة معينه بين أداء الموظفين ورضاهم على العمل.

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل الآتي:

شكل رقم (08) اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

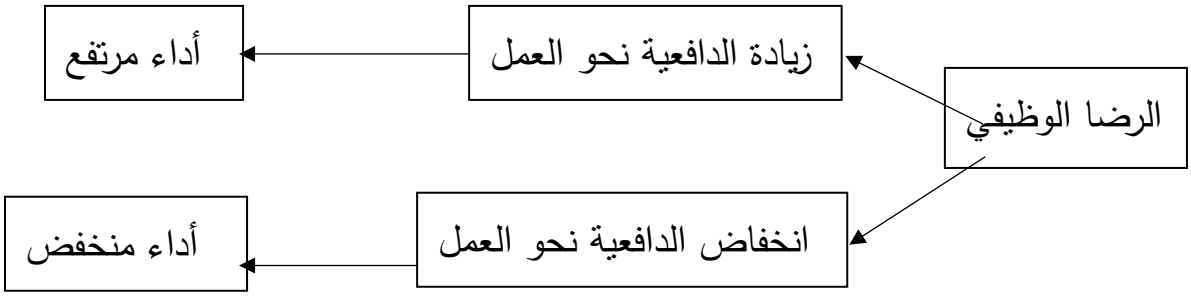
		مستوى الرضا الوظيفي	
		مرتفع	منخفض
مستوى أداء العامل	مرتفع	الأداء ← الرضا 1 الشعور بالمجاملة على حساب العمل	الأداء ← الرضا 2 الشعور بالأمل في التغير
	منخفض	3 الرضا ← الأداء الشعور بالمجاملة على حساب العمل	4 الرضا ← الأداء الشعور بالإحباط والإهمال والكسل

المصدر بلخيري سهام، عشيط حنان – اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حاله جامعه البويرة المركز الجامعي العقيد علي محمد اولحاج البويرة

الاتجاه الأول: الرضا الوظيفي يؤدي إلى زياده أداء العاملين والعكس

وهذا الاتجاه مظهر النتيجة تجارب وابحاث أهرتوكن في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان

الهدف من ذلك هو دفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زياده الإنتاجية، وقد اظهرت نتائج التجارب ان الإنتاجية ارتفعت وان العوامل التي تم ادخالها في العمل أدت إلى زياده الدافعية للعمل وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي اسهمت بها مدرسه العلاقات الإنسانية قدمت اساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زياده الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الاساليب مثل المشاركة في الإدارة والاشراف المتساهل والنصح.[1]



الشكل رقم (09) الاتجاه الاول الرضا الوظيفي يؤدي إلى زياده الأداء العاملين والعكس صحيح.

المصدر لروي امال اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حاله الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها صفحة 65

الاتجاه الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زياده رضاهم

يعتبر هذا الاتجاه ان الأداء هو متغير مستقل والرضا الوظيفي هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول) وتتضح ان هذه الفكرة من ان الفرد العامل اذا استقر ان حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (ترقية) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء.

فسيعمل على تحقيق أداء عال ليحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق له رضا

[1]–محمد مصطفى" الرضا الوظيفي واثره في على تطوير الأداء" دار ابن النفيس للنشر والتوزيع 2018 صفحة 131. 132.

ادائه .وقد توصل الباحثان براي فيلد وكروكيت إلى فكرة ان العلاقة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي هي علاقه شرطيه اي توجد فقط عندما تعطي حوافز وعوائد العمل وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وانما العكس ان يكون الرضا هو النتيجة لمستوى الأداء الذي يحققه الفرد ويستحق هذا الفرد بالحصول على هذه الحوافز والعوائد اما النموذج النظري للباحثين بوتر ولويد الذي يقوم على فروض على محددات الأداء ومحددات الرضا فالأداء يحدده الجهد المبذول والجهد المبذول فيحدده قيمه العوائد ودرجه توقع الفرد لحصوله عليهما اذا ما بدل الجهد المطلوب.[1]

الاتجاه الثالث: لا توجد علاقه معينه بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي

نجد في هذا الاتجاه ان العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي موجوده فعلا ولكن تغير احد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل او معاكس للمتغير الاخر فهي علاقه تربطهما عوامل وسيطيه تتمثل في صفات ذاتيه تخص الموظف –له صفات متعلقة بالوظيفة التي يعمل بها؛ صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية.[2]

فيمكن ان يكون الموظف في درجه عالية من الرضا ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة لزياده ادائه واحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط او اسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون اداؤه مرتفعا لكن رضاه الوظيفي منخفض ونظرا إلى بعض الدراسات حول الموظف انه نتيجة شعوره بنقص في اشباع حاجاته في العمل فانه يحاول سد هذا المشكل

---

[1] سهام بالخيري أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ,جامعه البويرة 2012"، ص 8 . 9 "

[2] برياح محمد الأمين+ موساوي يحيى" تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حاله المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنيه جامعه ابي بكر بلقايد جامعة تلمسان صفحة72

ومعالجته من خلال الأداء أملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثم القبول بالعمل والرضا به.[1]

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي

الثقافة التنظيمية هي مجموعه القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها اعضاء المنظمة وطريقه اتخاذ القرارات واسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفيه تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.[2]

هناك اجتماع بين الباحثين ان الثقافة القوية لهما دور أساسي في رفع مستوى الأداء وكذلك رفع رضاهم فهي تؤثر على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تعامل بها العاملين تستعملها كوسيله رفع كفاءه الأداء فزياده ثقة المرؤوسين في انفسهم واعطائهم السلطة على عمل ما لإنجازه والمهام والعمل على اشباعهم لحاجتهم ورغباتهم يجعلهم متقبلين للعمل وراضين عنه وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفرد والجماعي وكذلك ثقافه المرنة تعتمد هذه الثقافة على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات مع العمال وكذلك اتاحه الفرص للموظفين للمشاركة في عمليه اتخاذ القرارات والاقتراحات والبدائل في ضوء الخبرة للموظفين.

ايضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا في سلوك الموظفين تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتقليل من ميل الموظفين لترك العمل والغيابات المتكررة والذي من شانه تحسين تطوير الأداء الكلي للمنظمة والعكس بالنسبة للثقافة التنظيمية الضعيفة التي لا

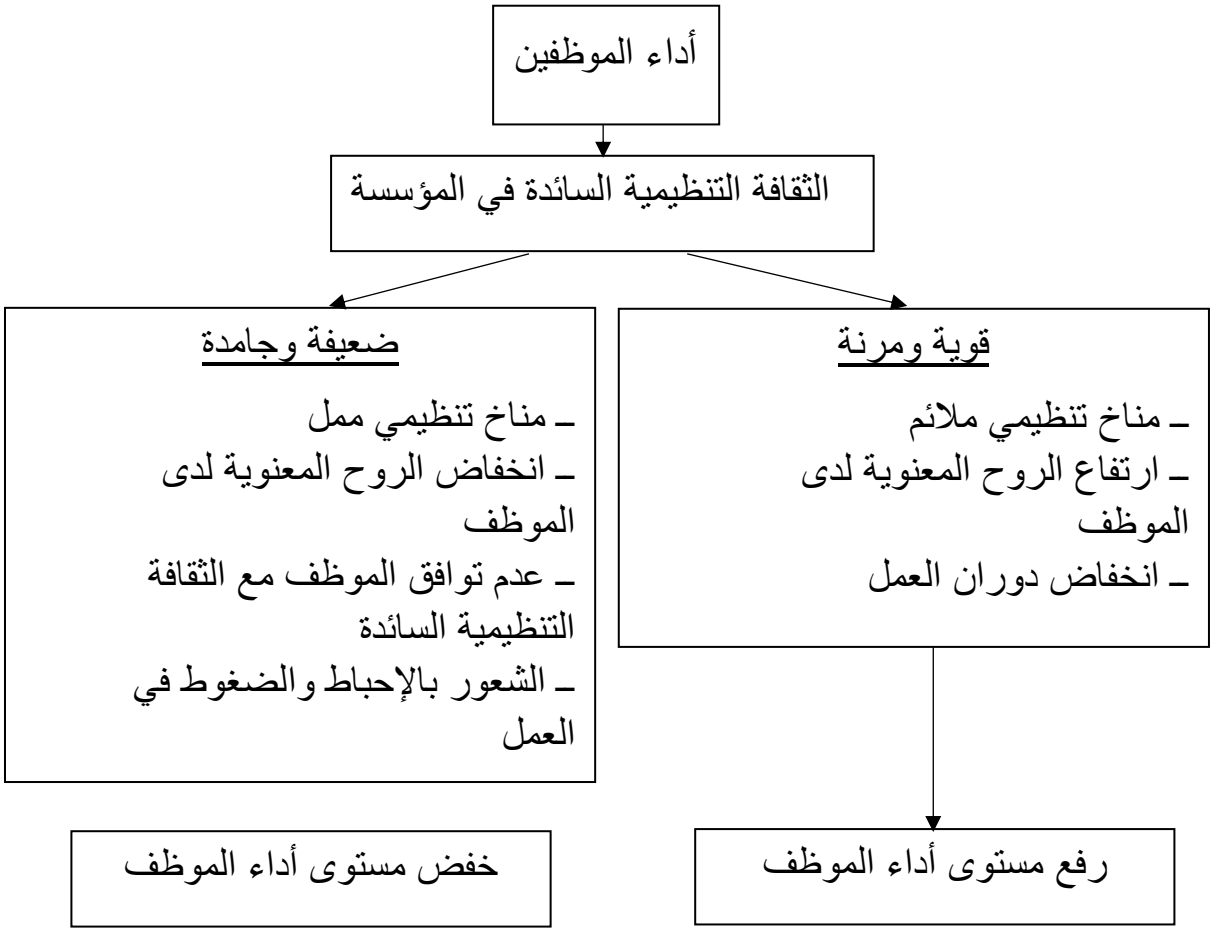
---

[1] محمد سعيد سلطان (أ) " السلوك الانساني في المنظمات دور الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر 2004 صفحة 226

[2] مصطفى محمد ابو بكر" اداره الموارد البشرية مدخل تحقيق التنافسية" الدار الجامعة الإسكندرية مصر 2007 ص 76

تشجعها على الابتكار والابداع حيث يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وانخفاض الأداء في المنظمة.[1]

شكل (10) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين



المصدر مرجع سبق ذكره صفحة 69

المطلب الثالث: الحوافز وأثرها على أداء العاملين

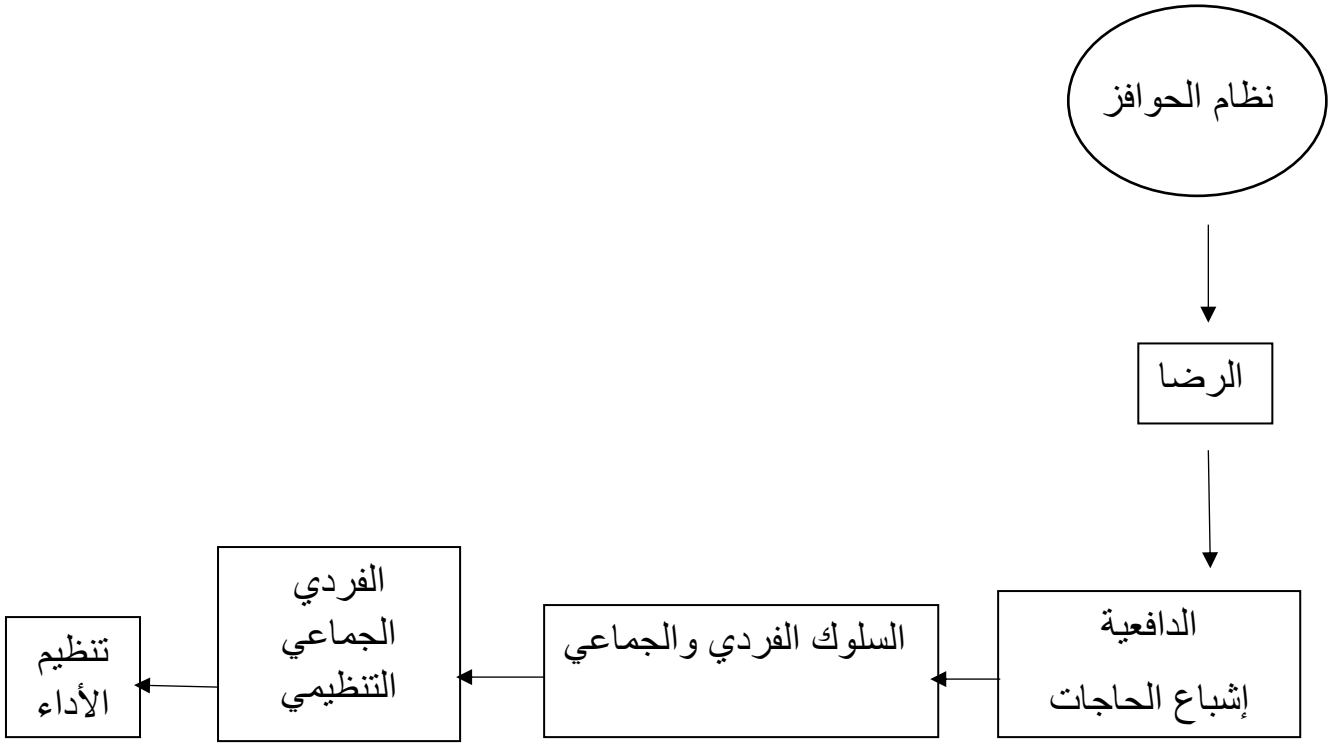
يمكن القول بان الحوافز ترفع من مستوى الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر التي تجعلنا نعتقد بان الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعيه الموظف بصوره يمكن التنبؤ بها.

[1] لروي امل "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين" مرجع ثابت صفحة 68 . 69

ومن جهة اخرى يمكننا القول ان الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه فمن الممكن اذا ان يكون توقع المكافاة حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي او يدفع إلى اختيار مؤسسه من المؤسسات كمكان تقوم فيه بهذا العمل وبالإضافة إلى ذلك بان للحوافز اهميه كبيره بالنسبة لكونها تلبي حاجيات تتعلق بالعمل المطلوب؛ تعمل هذه الحوافز على تعزيز الانماط مختلفة من السلوك الفردي وتعمل انماط البديلة الوظيفة الحاجه المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين او يتغير اتجاهه او يتم اكتساب انماط سلوكيه جديده جزئيه على اساس الرضا الوظيفي فاذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال لدينا موظف في المؤسسة وهو غير راض على الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث على وظيفه براتب افضل من راتب الوظيفة الاولى ففي ظل نظام الحوافز الذي يربط بين الأجر والأداء المباشر؛ قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زياده نتائج عمله)زياده في اجمالي دخله (اذا معرفه الحوافز إلى توفرها الوظيفة مع عدم تقديم الموظفين لتلك الحوافز عمل اساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء.[1] وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء

[1] موسى سلامه اللوزي "التطوير التنظيمي ـ أساسيات ومفاهيم حديثة ـ دار وائل النشر والتوزيع عمان للأردن 1999 ص 123

الشكل رقم (11) العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر بشار الوليد الادارة الحديثة للموارد البشرية دار عمان الأردن

ويمكن للحوافز ان تؤثر على الأداء بشكل فعال فانه يجب مراعاه العديد من المبادئ والاسس من بينها المساواة القوه نوع الحاجه والعدالة في التوزيع ويمكن القول ان الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في اعمال وانشطه المؤسسة وذلك يتجلى من استقرار دوما في:[1]

- جذب العمالة الماهرة
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة

[1] موسى سلامه - مرجع سبق ذكره - 149

ـ الحد من الغياب والتأخر في مواعيد العمل

ـ الاحتفاظ بالموظفين الماهرين

خلاصة

وفي الاخير يمكن القول أن السبيل الوحيد لنجاح وتسيير المنظمة هو الأداء الجيد لأفراد

الموظفين بها باعتبار المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها لتحقيق وبلوغ الأهداف التي أنشأت من اجلها فالعنصر البشري يشكل أهم مورد من موارد المنظمة باعتباره العامل الديناميكي والعمل الذي يؤدي هو الأساس في أداء المؤسسة ككل.

إن أداء الأفراد العاملين الحقيقي ينظر إليه على أنه ناتج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب التركيز عليها كلها وعدم تجاهلها ومحاولة التوفيق فيها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد كما يجب الإشارة إلى أن الأداء على أنه الترجمة العملية لكافه مراحل التخطيط في المنظمة وهو بذلك له اهميه كبيره بين الوظائف الأساسية لإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي منظمه ان تخطط وتنظم إلا انها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والاساسيات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الأفراد فهي إذا لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه والتي من أهمها الرضا الوظيفي للفرد.

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين

(دراسة حالة رئاسة جامعة يحي فارس بالمدية)

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة الحالة التطبيقية وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا بجامعة المدية، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية، كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة عن طريق إعداد استبيان خاص بالعاملين في جامعة المدية، والرجوع الى وثائق خاصة بالجامعة.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (جامعة يحي فارس بالمدية)
- ✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (جامعة يحي فارس بالمدية)

المطلب الأول: لمحة عن جامعة المدية.

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988 – 1989، بموجب المرسوم التنفيذي 49–48 المؤرخ في 4 نوفمبر 1989، بالهياكل الادارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكترو تقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفرابي وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية[1]:

– جذع مشترك تكنولوجيا ؛

– تكوين قصير المدى في الالكترو تقني.

في شهر جويلية عام 2000 م، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي الى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198 –2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق ل 25 جويلية 2000 وشمل المركز 4 معاهد هي:

– معهد العلوم والتكنولوجيا ؛

– معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

– معهد العلوم القانونية والادارية ؛

[1]– معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة .

– معهد الآداب واللغات.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 74 –16 المؤرخ في 13 جمادى الاولى 1437 الموافق ل 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09 –11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق ل 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات ؛
- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية ؛
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: تعريف جامعة يحيى فارس بالمدية وأهدافها

أولا: تعريف جامعة يحيى فارس بالمدية

إن جامعة المدية تعد إحدى المؤسسات المخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي والتي تم إدراجها تحت "الدكتور يحي فارس ."

في شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 2000/198 المؤرخ في 2000/07/25رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي، حيث عرف المركز فتح أربعة معاهد :

1.معهد العلوم والتكنولوجيا؛

2.معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛

3.معهد العلوم القانونية والإدارية

4.معهد الآداب واللغات؛

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق لـ 4 :الموافق لـ: 4جانفي .2009

توجد حاليا 4 مراكز جامعية وهي كالتالي:

1-القطب الحضري والذي يضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

2- جامعة عين الذهب والتي تشمل الكليات التالية كلية الآداب واللغات الأجنبية،

3- كلية الحقوق والعلوم السياسية المتواجدة بحي المصلى .

4- القطب الجديد بوزرة والذي يضم: كلية العلوم التكنولوجيا، كلية الرياضيات والاعلام الآلي، كلية علوم المادة، كلية علوم الطبيعة والحياة.

ثانيا: أهداف جامعة يحيى فارس بالمدية

إن كل مجتمع يؤسس جامعته بناءً على مشاكله الخاصة وتطلعاته واتجاهاته السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، فالجامعة المتجذرة في عمق النسيج الاجتماعي غير المنغلقة على ذاتها والمتفتحة على العالم الخارجي يجب أن تقوم بدور هام ورئيسي في التجديد والاتصال على العالم الخارجي، ويجب أن تكون أحد الباعثين الأساسيين في بناء الأمة وترسيخ ثوابتها وترسيخ خصوصيتها الحضارية .

وككل جامعة أخرى فإن أهداف جامعة المدية تتمثل فيما يلي :

-تكوين وتأطير الطلبة بجعلهم نخبة المجتمع بمختلف التخصصات والتشعبات؛

-تجمع المعارف وتعيد مشاركتها وتستثمر فيها من خلال مشاريع متعددة وبحوث مستمرة للإفادة والاستفادة؛

-تلم شمل الثقافات الوطنية وحتى الخارجية من الوفود الأجنبية؛

-تنمي المهارات العقلية الأساسية من خلال البحث والتطوير ولذلك تأثير كبير على المجتمع نفسيا وثقافيا واقتصاديا؛

-تمنح الفرص لأصحاب الأفكار الجديدة والمغايرة لطرحها سواء تطبيقيا أو نظريا؛

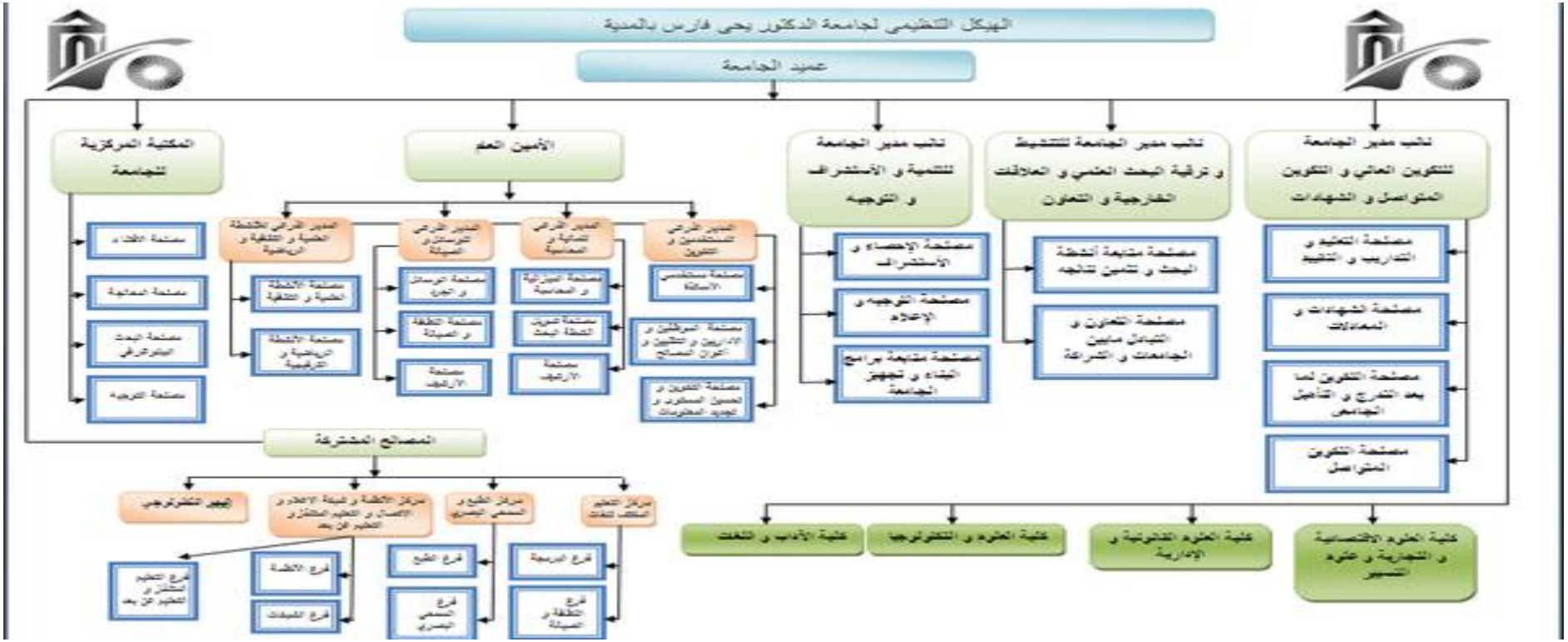
-تمنح بشهاداتها المتنوعة فرصا للخريجين للتمكن من إيجاد الوظائف التي تناسبهم فالكثير من الشباب يعتمدون على الشهادة الجامعين لبناء أول درجة في مستقبلهم ألا وهي الوظيفة؛

-كما وبكونها عبارة عن مجتمع مصغر فمن أهدافها إتاحة التواصل بين الأستاذ والطالب، وبين الإدارة والطالب، وبين الطالب والطالب وكذا التنظيمات والاتحادات الطلابية التي تعد همزة وصل بين هؤلاء الثلاثة .

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لجامعة يحيى فارس بالمدية

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة المدية :

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس بالمدية



المصدر: جامعة يحي فارس بالمدية

شرح الهيكل التنظيمي :

إدارات الجامعة

1-رئاسة الجامعة :

رئاسة الجامعة هي الجهاز التشريعي والتنفيذي للجامعة الذي يعمل تحت سلطة رئيسها وهو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى .وبهذه الصفة يتولى المهام والمسؤوليات التالية :

- ✓ تمثيل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية؛
- ✓ يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة؛
- ✓ يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛
- ✓ يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس؛
- ✓ يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- ✓ هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛
- ✓ يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد وعند الاقتضاء مديري الملحقات؛
- ✓ يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء؛
- ✓ يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى؛

- ✓ يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه .
- ✓ يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة؛
- ✓ يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛
- ✓ يضمن حفظ الأرشيف وصيانته .

2-الأمانة العامة :

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب1425 الموافق 24 أوت سنة2004 ، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق26 سبتمبر 2004 تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها ؛
- ✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛

- ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الوزاري الداخلي ؛
- ✓ ضمان تسيير وحفظ الارشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛
- ✓ ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره .

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛

-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛

-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية .

3- نواب رئاسة الجامعة :

بموجب التشريعات المعمول بها، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات بحيث تتكفل كل نيابة بمجموعة خاصة من المهام وتشمل مجموعة خاصة من المصالح، وهي موجزة كالتالي:

أ -نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي في ما بعد التدرج :تتمثل مهمتها الأساسية في المتابعة والقيام

بكل نشاط يتعلق بالبحث العلمي و التأهيل الجامعي في كل الوحدات و المخابر و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد، ضمان السير الجيد و المنظم للمجلس العلمي، وجمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث .

وتشمل المصالح التالية :

- ✓ مصلحة التأهيل الجامعي؛
- ✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه؛
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المخصص .

ب –نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج: تقوم بمتابعة كل ما يتعلق بسير التعليم والتربصات المنظمة من طرف الجامعة، وأنشطة التكوين عن بعد الحرص على الالتزام بالتنظيم و الاجراءات المختلفة سواء فيما يخص التسجيلات أو استلام الشهادات، كما تقوم بمسك القائمة الإسمية للطلبة و تحيينها .

وتشمل المصالح التالية :

- ✓ مصلحة التعليم والتربصات والتقييم؛
- ✓ مصلحة الشهادات والمعادلات؛
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل .

ج –نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية: و تقوم بترقية علاقات الجامعة و برامج الشراكة مع الجامعات و المحيط الاجتماعي والاقتصادي و المبادرة بها، القيام بأعمال التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية، ومنه ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة .

وتشمل ما يلي :

- ✓ مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
- ✓ مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص .

د –نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتقوم بجمع العناصر والتخطيط ودراسة كل ما يتعلق بالتنمية وتطوير التأطير البيداغوجي والإداري، مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا، القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي للطلبة ومساعدتهم في التوجيه، ومتابعة أشغال تجهيز الجامعة .

وتشمل هذه النيابة ما يلي :

- ✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- ✓ مصلحة التوجيه والإعلام ؛
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة .

المصالح :

أ -المصالح المشتركة :

تشتمل المصالح المشتركة في الجامعة على :

مركز الطباعة والخدمات السمعية البصرية: إن هذا المركز من ضمن الأجهزة التي تكون الركائز البيداغوجية لمختلف الهياكل الجامعية، وتشمل مهامه على :

- ✓ أنشطة المطبعة :يقوم المركز بطباعة كل الأوراق المتعلقة بالجامعة؛ طباعة كل الأوراق البيداغوجية والتعليمية وكذلك كل المنشورات العامية وطباعة بطاقة الطالب؛
- ✓ وحدة الطباعة التابعة للمركز مجهزة تجهيزا عصريا يليق بمستوى مهامها وكثافتها؛
- ✓ مهام السمعي البصري :في هذا المجال يسعى المركز إلى ترقية وتطوير الأنشطة السمعية البصرية للجامعة بتغطية أعمالها الثقافية والعلمية المختلفة (الندوات مؤتمرات ملتقيات. ..) وبإنجاز أفلام وثائقية وتقارير علمية .

- ▪ **مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعلم المتلفز والتعلم عن بعد** :تشمل المصالح التالية :

- ✓ مصلحة الأنظمة؛
- ✓ مصلحة الشبكات؛
- ✓ مصلحة التعليم المتلفز والتعليم عن بعد .

إن مهام هذا المركز تكمن في:

- ✓ استغلال وإدارة وتسيير البنية التحتية للشبكات؛
- ✓ تطوير التطبيقات لخدمة وتسهيل التسيير البيداغوجي؛
- ✓ متابعة تنفيذ مشاريع التعليم عن بعد والتعليم المتلفز ؛
- ✓ تقديم الدعم الفني لتصميم وإنتاج المقررات والدروس عبر الإنترنت؛
- ✓ التكوين والإشراف على المشاركين في التعليم عن بعد .

ب –النادي الهاوي .

ج –البهو التكنولوجي .

د – مركز التعليم

المكثف .

هـ – مكتب الخدمات الجامعية .

4–**المكتبة المركزية للجامعة:** إن المكتبة الجامعية مرآة صادقة تعكس صورة الجامعة ومستوى تقدمها وتطورها ومدى تحقيقها لمتطلبات البحث العلمي، فهي تمثل نظام معلومات غرضه الأساسي تزويد المستفيدين بنوعية جيدة من المعلومات وفقًا لتخصصاتهم ومتطلباتهم من خلال إثراء وتجديد الموارد المكتبية واستعمال وسائل التكنولوجيا

الحديثة، وفي هذا الإطار تسعى مكتبة الدكتور يحيى فارس بجامعة المدية والتي فتحت أبوابها عام 2000 إثر تدشينها من طرف فخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتاريخ 2000-02-25 إلى تسخير كل الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف المكتبة والجامعة وتقديم خدمات في مستوى تطلعات الطالب والأستاذ، ويتأتى خلال التعريف بمختلف مصالحها وتقديم أهم الوظائف وكذا الخدمات التي تقدمها لروادها من طلبة وأساتذة، وباحثين والتعريف بالرصيد الوثائقي الغني والمتنوع الذي تمتلكه لتسيير عملية البحث وجعلها بأقل وقت وجهد باعتبار المكتبة المركزية مصلحة مشتركة بين جميع المعاهد .

هيكلية المكتبة :من الناحية التنظيمية تشتمل المكتبة المركزية على المصالح التالية :

-مصلحة الاقتناء والجرد تهتم بعملية شراء واقتناء الدوريات وكل الإنتاج الوثائقي الذي يلبي حاجيات المستعملين .

-مصلحة المعالجة الوثائقية باللغة العربية: من مهامها تصنيف الكتب العربية وفهرستها وتكشيفها .مصلحة المعالجة وفهرسة الكتب باللغة الفرنسية وتقوم بتصنيف وفهرسة الكتب باللغة الفرنسية بصورة أساسية إضافة إلى بعض الكتب باللغات الأخرى .

-مصلحة الإعارة والبحث الببليوغرافي: تضم مستودعي الكتب العربي والأجنبية وتشرف هذه المصلحة على متابعة عملية الإعارة وتنظيمها لكل من الطلبة والأساتذة .

-مصلحة الدوريات ويشمل هذا القسم على دوريات باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية .

خدمات المكتبة :تتمثل خدمات المكتبة في كافة التسهيلات التي تقدمها من أجل استخدام مصادرها ومقتنياتها أحسن استخدام من خلال توظيف جميع مواردها لوصول الباحث للمعلومات التي تلبي احتياجاته وتتضح فيما يلي:

- خدمات البحث الببليوغرافي: تقدم المكتبة خدمات البحث عن طريق الفهارس المطبوعة ويتم البحث فيها بواسطة برنامج (finder) حسب العنوان أو المؤلف، أو بواسطة الكلمات الدالة عن موضوع البحث .

خدمات الإعارة وتتمثل في :

1- **الإعارة الداخلية** :هذا النوع من الإعارة خاص فقط بالوثائق المرجعية كالقواميس والموسوعات والكتب ذات النسخ الواحدة والنادرة للاطلاع على الجريدة الرسمية ومختلف الدوريات المتوفرة .

2- **الإعارة الخارجية:** هي الإعارة التي يستطيع الباحث فيها إخراج الكتب والرسائل الجامعية ليطلع عليها خارج المكتبة لفترة زمنية محددة وفق شروط وضوابط الإعارة المقررة في النظام الداخلي للمكتبة

3- **.خدمة توجيه القارئ:** القارئ الذي يواجه صعوبات في البحث عن المعلومات يمكنه التوجه إلى المصالح [1] .

[1]-الموقع الرسمي للجامعة : univ-medea.dz

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها كان لازما إتباع منهج معين والاعتماد على الطرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها وتحليلها ومن تم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

يتوقف تقديم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع.

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه ومن خلال هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يناسب مع موضوع الدراسة وكذلك بغية وصف وتحليل واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين قصد الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه وعليه تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي وهما:

أولا: أسلوب البحث الوصفي المسحي: هدفه هو تحديد عوامل الرضا الوظيفي السائدة من جهة ومستوى الأداء من جهة أخرى.

ثانيا: أسلوب البحث الوصفي الارتباطي: هدفه هو تحديد مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتمثل مجمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة توزيع التجهيزات المترلية والمكاتب بالبويرة على اختلاف مراتبهم الوظيفية.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد استهدفنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، والمتمثل في 30 فردا من موظفي ومستخدمي جامعة يحي فارس بالمدية، وقد تم توزيع استبانه، وتم استرجاعها كاملة. كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 01: توزيع الاستبانة

الاستبانة	العدد
الموزعة	30
المسترجعة	30
المستبعدة	00
الخاضعة للتحليل	30

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد تم توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

المطلب الثاني: أداة قياس الدراسة

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وتعد من المراحل الأولى من مراحل إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه.

إن اختلاف البيانات يفرض استخدام عدة أدوات منهجية، والتي من ضروري أن تتناسب وإشكالية البحث والبيانات المراد الحصول عليها، هذه الأدوات تعد الواسطة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة.

ولقد تم الاعتماد في هذه البحث على مقياسين لدراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي هما الاستبيان والمقابلة.

الفرع الأول: الاستبيان

الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات، ويعتبر أنسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

تصميم الاستبيان

تم إعداد الاستبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلائم مع احتياجات الدراسة، وقد اعتمد في تصميمه على مقياس ليكرت الخماسي Likert scale، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة خيارات متدرجة على نحو التالي:

الجدول رقم 02: درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد قسم الاستبيان إلى جزئين كالآتي:

- **الجزء الأول:** ويضم هذا الجزء ستة أسئلة حول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي.
- **الجزء الثاني:** يحتوي هذا الجزء على المحورين الرئيسيين للدراسة وهما:

المحور الأول: يتضمن هذا المحور أربعة عشر (14) سؤالا ويتمحور مضمونها حول عناصر الرضا الوظيفي.

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور عشرة (10) أسئلة ويتمحور مضمونها حول مستويات الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: المقابلة

تعد مقابلة من الوسائل الهامة لجمع المعلومات والبيانات في الدراسة الأفراد والسلوك الإنساني، وتعرف على أنها "حوار ودي بين الباحث والمبحوث أو أكثر يرمي إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما يستعان بها في الشخص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج" وكانت المقابلة مع مختلف المصالح وهذا من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام البحث، بالإضافة إلى مقابلات تمت مع أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة وذلك من أجل إعطاء فكرة أولية وشرح مختصر عن هدف الاستبيان وإزالة أي سوء تفاهم أو تخوف من الإجابة.

الفرع الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد تصميم الاستبيان وتعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، فق تم استخدام برنامج Spss وهو اختصار لعبارة Statistical package for the social sciences "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال إدارة البيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية؛
- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو يتأثر بالقيم واستخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات أفراد العينة؛
- الانحراف المعياري استخدم للتعرف على مدى تقارب وتباعد إجابات أفراد العينة عن متوسط كل عبارة ويلاحظ بأنه كلما كانت أقل من الواحد فهذا يعني أن الإجابات متجانسة، وإذا كان أكبر من الواحد فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباعدة؛
- تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى الارتباط قيم العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط محور الرضا الوظيفي ومحور الأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- الانحدار الخطي وذلك لتحديد أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب سنتعرف على مدى صدق وثبات بيانات الدراسة وتحديد طبيعتها.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف هذا الاختبار إلى التعرف طبيعة البيانات سواء كانت معلمية أو لامعلمية وتحديد الاختبارات المناسبة لكل منها، وقد اعتمدنا في ذلك على اختبار كولمجروف سمرنوف Smirnov–Kolmogorov والذي يوضح ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف–سميرنوف لبيانات أداة الاستبيان.

المحاور	قيمة الاختبار *K-S*	مستوى الدلالة *P*
الرضا الوظيفي	0،077	0،200*
الأداء الوظيفي	0،100	0،200*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الظاهري والاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان.

أولا: صدق الاتساق الظاهري لأداة الاستبيان

للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتواها على مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، من أجل مراجعتها وإبداء

أرائهم، فمنهم من قدم اقتراحات بتقليص عدد الأسئلة وتبسيطها حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل، وبعد ذلك تم توزيعه على عمال جامعة يحي فارس بالمدية.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط سبيرمان إلى معرفة مدى قدرة كل عبارة من عبارات المحور على قياس المتغير بوضوح.

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: الرضا الوظيفي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لسبيرمان بين الدرجة الكلية للمحور الأول: الرضا الوظيفي والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم 04: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	المعنوية Sig
1	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي وإمكانياتي	0،516**	0،003
2	ساعات العمل ومواعيد الدوام بالمؤسسة مناسبة	0،477*	0،011
3	تتوافر التجهيزات المكتبية ووسائل العمل والاتصال	0،398*	0،029
4	يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي	0،523**	0،003
5	يعتبر الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم المسؤوليات داخل العمل مرضي	0،448*	0،013
6	توجد عدالة في الحصول على الحوافز والمكافئات	0،579**	0،001
7	تحس بسهولة في تأدية عملك	0،503**	0،005
8	ظروف العمل بالمؤسسة (إضاءة تهوية) مقبولة	0،526**	0،003
9	تشعر بأن المؤسسة توفر لك الأمن في مكان عملك	0،445*	0،015
10	تجد سهولة في الاتصال بزملائك	0،490**	0،006
11	تشعر بسهولة التواصل المباشر مع رئيسك	0،450*	0،013
12	يهتم مديرك بحل المشكلات التي تواجهها خارج المؤسسة	0،591**	0،000
13	سبق وأن تلقيت مكافئات تتناسب مع الجهد المبذول	0،478**	0،007
14	يشجع مديرك العمل الجماعي في المؤسسة	0،616**	0،000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لسبيرمان لكل عبارات المحور الأول: الرضا الوظيفي كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0،05 وهذا يدل على أن هذه العبارات تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها وأنها صادقة وتقيس ما وضعت لأجله، وبالتالي سيتم الاعتماد عليها كلها دون أي حذف.

2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: الرضا الوظيفي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لسبيرمان بين الدرجة الكلية للمحور الثاني: الأداء الوظيفي والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم 05: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	المعنوية Sig
1	لدي القدرة على لتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة عملي	0،694**	0،000
2	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهام إضافية في العمل	0،449*	0،012
3	أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية	0،638**	0،000
4	ألتزم باحترام توقيت العمل	0،706**	0،000
5	لدي القدرة على العمل في جماعات أو فرق عمل مختلفة	0،417*	0،022

6	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي	0،547**	0،003
7	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	0،561**	0،001
8	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز عملنا	0،462*	0،010
9	يتم تقييم أدائي وفقا للمعايير المحددة	0،828**	0،000
10	يتم تحديد نقاط ضعف لتطويرها وتحسين أدائي	0،622**	0،000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لسبيرمان لكل عبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0.05وهذا يدل على أن هذه العبارات تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها وأنها صادقة وتقيس ما وضعت لأجله، وبالتالي سيتم الاعتماد عليها كلها دون أي حذف.

ثالثا: صدق الاتساق البنائي

بقصد بصدق الاتساق البنائي مدى ارتباط متغيرات الدراسة وقدرتها على تفسير الموضوع الرئيسي للبحث.

والجدول التالي يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية لأداة الاستبيان والمحاور التي يتضمنها.

الجدول رقم 06: الاتساق البنائي لأداة الاستبيان

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	المعنوية Sig
1	الرضا الوظيفي	0،827**	000،0
2	الأداء الوظيفي	0،881**	000،0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لبيرسون لكل محور من محاور الدراسة كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهذا يدل على أن هذه العبارات تمتاز بالاتساق البنائي مع أداة الاستبيان وأنها صادقة وتقيس موضوع الدراسة.

رابعا: ثبات أداة الاستبيان

ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان، وقد تم التحقق من ثبات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ. والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 07: اختبار ثبات أداة الاستبيان.

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	0،696
الأداء الوظيفي	0،741
جميع المحاور	0،762

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل محور، وقيمة ألفا لجميع المحاور كانت 0.762،وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0.6 فإن أداة الاستبيان يتمتع بالنسبة ثبات مقبولة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان حول أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين في جامعة يحي فارس بالمدية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

في هذا المطلب سنقوم بالتحليل الوصفي لخصائص العينة والمتمثلة في توزيع البيانات الشخصية والوظيفية.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

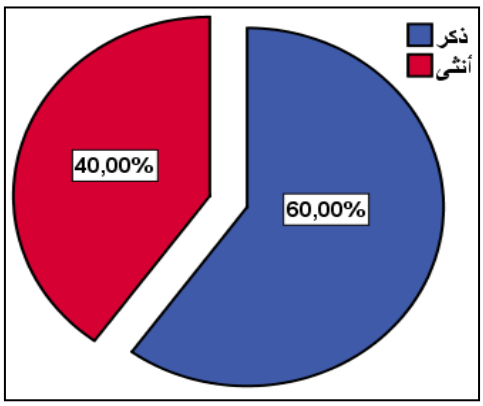
يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	% 60
أنثى	12	% 40
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور تفوق بقليل نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 60% بينما كانت نسبة الإناث 40% وهذا يدل على أن المؤسسة الجامعية بالمدية تعتمد في تسيير وظائفها على كلا الجنسين وبأعداد متقاربة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

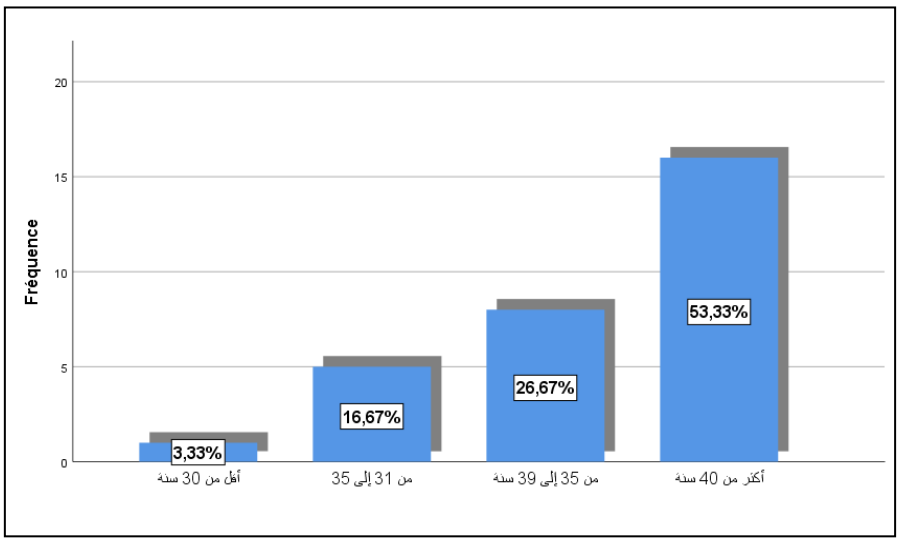
يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	1	% 3،3
من 31 إلى 34 سنة	5	% 16،7
من 35 إلى 39 سنة	8	% 26،7
40 سنة فأكثر	16	% 53،3
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن ما يفوق نصف أفراد العينة أعمارهم ،ثم تلتها الفئة العمرية من 35 إلى 39 سنة 53% تفوق 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 3. 16،7% ،وفئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 34 سنة بنسبة 26.7%بنسبة . وهذا التوزيع يدل على 3،3%وفي الأخير فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بـ قلة التوظيف بالمؤسسة الجامعية يحي فارس بالمدية خلال السنوات الماضية.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

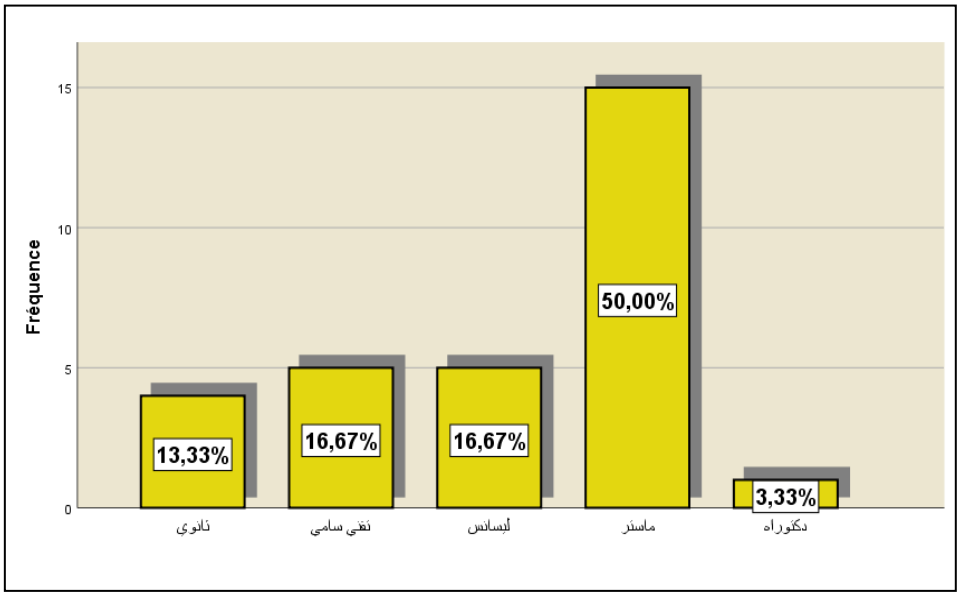
يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	4	% 13،3
تقني سامي	5	% 16،7
ليسانس	5	% 16،7
ماستر	15	% 50،0
دكتوراه	1	% 3،3
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم15: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نصف عدد أفراد العينة هم من ، كما نلاحظ أن أصحاب شهادة اللسانس وتقني 50%حاملي شهادة الماستر أي بنسبة . وهذا 3،3%، في حين بلغت نسبة أصحاب الدكتوراه 16،7%سامي كانوا بنفس النسبة التوزيع يدل على أن جامعة يحي فارس بالمدية تعتمد بشكل كبير على أصحاب المستوى العلمي المرتفع نظرا لكونها مؤسسة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

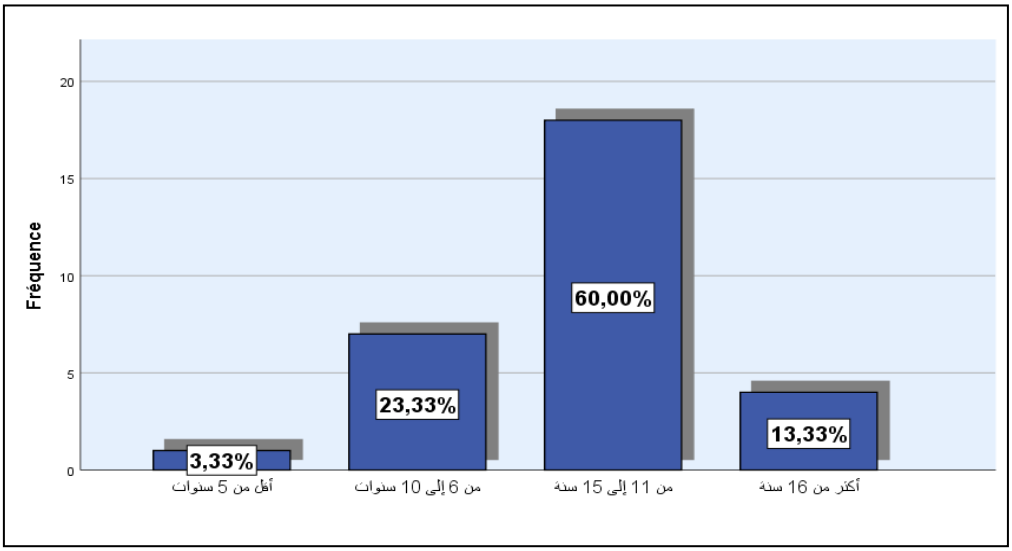
يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	1	% 3،3
من 6 إلى 10 سنوات	7	% 23،3
من 11 إلى 15 سنة	18	% 60،0
16 سنة فأكثر	4	% 13،3
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة لديهم خبرات مهنية بين 11 و 15 سنة حيث بلغت نسبتهم 60%، كما نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تتراوح خبراتهم المهنية بين 6 و 10 سنوات بلغت 23،3%، ونسبة الذين تزيد خبراتهم عن 16 سنة كانت 13،3%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقل خبراتهم عن 5 سنوات 3،3%. ويعود هذا التوزيع إلى اعتماد جامعة يحي فارس بالمدية على العمال كبار السن وأصحاب الخبرات المهنية الطويلة سعيا منها لتحقيق كفاءة عالية في إنجاز المهام والوظائف وتفادي الأخطاء والانحرافات.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات المستوى الوظيفي

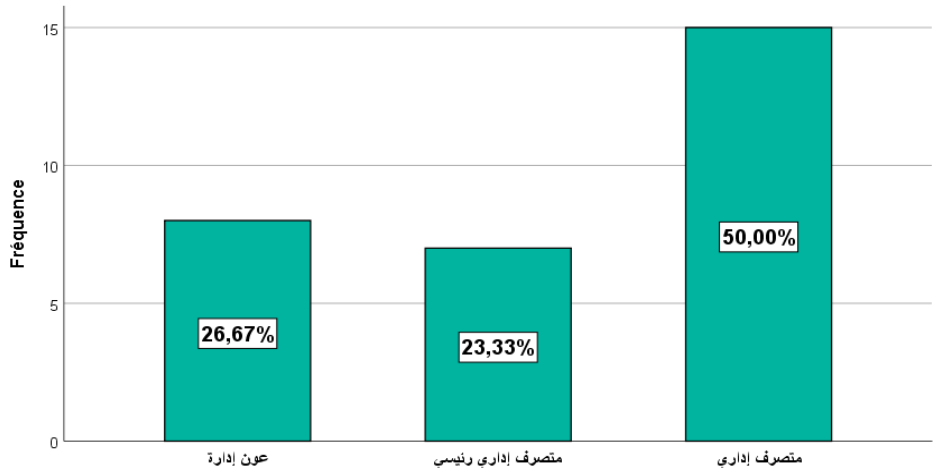
يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	/	/
عون إدارة	8	% 26،7
متصرف رئيسي	7	% 23،3
أستاذ	/	/
متصرف إداري	15	% 50،0
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن المتصرفين الإداريين يمثلون اكبر 26،7% أي ما يعادل النصف، ثم أعوان الإدارة بنسبة 50%عدد من أفراد العينة بنسبة ، فيما لم يكن هناك أي تواجد للعمال 23،3%والمتصرفين الإداريين الرئيسيين بنسبة المهنيين والأساتذة بين أفراد العينة. وهذا راجع إلى عشوائية توزيع الاستبانات بين موظفي ومستخدمي جامعة يحي فارس بالمدية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض وتحليل الإجابات الخاصة بمحاور الدراسة وتحديد اتجاهات المبحوثين ترتيبها وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحاور.

أولا: تحليل عبارات المحور الأول: الرضا الوظيفي

يستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الاتجاه العام لعبارات المحور الأول: الرضا الوظيفي

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لعبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي وإمكانياتي	3،80	0،997	موافق	05
2	ساعات العمل ومواعيد الدوام بالمؤسسة مناسبة	3،00	1،050	محايد	10
3	تتوافر التجهيزات المكتبية ووسائل العمل والاتصال	3،87	0،900	موافق	02
4	يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي	3،43	0،774	موافق	08
5	يعتبر الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم المسؤوليات داخل العمل مرضي	2،67	1،184	محايد	11
6	توجد عدالة في الحصول على الحوافز والمكافئات	2،27	0،944	غير موافق	14
7	تحس بسهولة في تأدية عملك	3،57	1،040	موافق	07
8	ظروف العمل بالمؤسسة (إضاءة تهوية) مقبولة	3،60	1،070	موافق	06
9	تشعر بأن المؤسسة توفر لك الأمن في مكان عملك	3،83	0،699	موافق	04

10	تجد سهولة في الاتصال بزملائك	3،83	0،913	موافق	03
11	تشعر بسهولة التواصل المباشر مع رئيسك	4،07	0،691	موافق	01
12	يهتم مديرك بحل المشكلات التي تواجهها خارج المؤسسة	2،50	0،900	غير موافق	12
13	سبق وأن تلقيت مكافئات تتناسب مع الجهد المبذول	2،40	1،070	غير موافق	13
14	يشجع مديرك العمل الجماعي في المؤسسة	3،37	0،809	محايد	09
الرضا الوظيفي		**3،30**	**0،376**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: الرضا الوظيفي، تتراوح بين (4.07 –2.27) أي بين عدم الموافقة والموافقة بشدة في إجابات الأفراد حول عبارات هذا المحور، كما نلاحظ أن العبارة الحادي عشر (11) والمتمثلة في: "تشعر بسهولة التواصل المباشر مع رئيسك" جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 4.07وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري قدره 0.691مما يعني أن هناك تجانس في الإجابات حول هذه العبارة، لتأتي بعدها العبارات (03، 10، 09، 01، 08، 07، 04) على الترتيب وبنفس الاتجاه العام أي بالموافقة، ثم تلتها العبارات (14، 02، 05) على التوالي باتجاه عام محايد، وبعدها العبارات (12، 13) باتجاه عدم الموافقة، وصولا إلى العبارة السادسة (06) والمتمثلة في: "توجد عدالة في الحصول على

الحوافز والمكافئات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري قدره 0.699 وباتجاه عدم الموافقة أيضا من طرف أفراد عينة الدراسة.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول: الرضا الوظيفي 3.3،وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، وهو ما يشير أيضا إلى أن هناك مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي لدى العمال، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.376 وهي قيمة قريبة من الصفر مما يدل على التجانس الكبير في إجابات الأفراد حول العبارات التي يتضمنها المحور الأول: الرضا الوظيفي.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

- عملية الاتصال داخل المؤسسة تتم بسهولة وسلاسة بين مختلف المستويات الإدارية.
- تتوفر المؤسسة على تجهيزات وتقنيات حديثة تساعد العاملين على إنجاز وظائفهم بشكل مريح.
- نظام الحوافز والمكافئات داخل المؤسسة يعتبر غير كاف لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الاتجاه العام لعبارات المحور الأول: الرضا الوظيفي

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لعبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	لدي القدرة على لتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة عملي	3،97	0،490	موافق	03
2	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهام إضافية في العمل	3،67	0،959	موافق	06
3	أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية	4،17	0،592	موافق	01
4	ألتزم باحترام توقيت العمل	4،00	0،695	موافق	02
5	لدي القدرة على العمل في جماعات أو فرق عمل مختلفة	3،97	0،850	موافق	04
6	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي	3،23	0،898	محايد	10

7	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	3،77	1،006	موافق	05
8	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز عملنا	3،57	0،971	موافق	07
9	يتم تقييم أدائي وفقا للمعايير المحددة	3،27	1،112	محايد	09
10	يتم تحديد نقاط ضعف لتطويرها وتحسين أدائي	3،30	1،236	محايد	08
الأداء الوظيفي		**3،69**	**0،441**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: الأداء الوظيفي، تتراوح بين (3.23-4.17) أي بين الحياد والموافقة في إجابات الأفراد حول عبارات هذا المحور، كما نلاحظ أن العبارة الحادي عشر (03) والمتمثلة في: "أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية" جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 4.17 وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري قدره 0.592 مما يعني أن هناك تجانس في الإجابات حول هذه العبارة، لتأتي بعدها العبارات (01، 04) على الترتيب وبنفس الاتجاه العام أي بالموافقة، ثم تلتها العبارات 08، 02، 07، 05 (09، 10) على التوالي باتجاه عام محايد، وصولا إلى العبارة السادسة (06) والمتمثلة في:

"أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 0.850 وباتجاه محايد أيضا من طرف أفراد عينة الدراسة.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني: الأداء الوظيفي **3.69**وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وهو ما يشير أيضا إلى أن هناك مستويات مقبولة الأداء الوظيفي لدى العمال، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.411وهي قيمة قريبة من الصفر مما يدل على التجانس الكبير في إجابات الأفراد حول العبارات التي يتضمنها المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

يتميز العاملين بالمؤسسة بالفعالية والكفاءة في إنجاز المهام والوظائف. –

- العاملين بالمؤسسة بإمكانهم التأقلم مع كافة الظروف والجماعات.
- يساهم العاملين بالمؤسسة في عمليات صنع القرارات وذلك تحت إشراف الرؤساء والمسؤولين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب نقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال الاختبارات المناسبة لكل فرضية.

أولا: اختبار الفرضية الأولى

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ولتحديد ذلك قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وفقا للنص التالي:

: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي عند مستوى H_0 لدى العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية. 5%معنوية أقل من

: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية H_1 لدى العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية. 5%أقل من

الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 15: الانحدار الخطي البسيط للرضا الوظيفي على أداء الوظيفي

المتغيرات	الرضا الوظيفي							
الأداء الوظيفي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المسحوبة	Sig–F	β معامل الانحدار	$\propto$ الثابت	T المحسوبة	Sig–T
في	51،09	0،270	10،346	**00،03**	60،08	68،12	216،3	**00،03**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة قدرت بـ

بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي حيث أن التغيرات في الرضا تؤدي إلى 51.9%

وهذا ما يفسره معامل التحديد، كما نلاحظ أن معامل 27%تغيرات في الأداء بنسبة الانحدار ذو اتجاه موجب حيث بلغ 0.608 وهذا يدل على أن الزيادة في عوامل الرضا الوظيفي بدرجة واحدة يؤدي إلى تحسين في مستويات الأداء بقيمة 0.608إضافة إلى القيمة المحسوبة بلغت 3.216 (t)الثابتة للأداء والتي قدرت بـ 1.682، نلاحظ أيضا أن قيمة وهو ما يدل على المعنوية الإحصائية لمعامل (sig<0،05)بمستوى معنوية 0.003 والتي بلغت 10.346 بمستوى معنوية (F)الانحدار، وهذا ما تؤكده قيمة فيشر وهو ما يدل على المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار.(sig<0.003،05)

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

"**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية أقل 5%من لدى العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية**"

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة يحي فارس بالمدية من أجل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

صياغة الفرضية:

H_0: لا توجد مؤشرات تدل على اهتمام إدارة جامعة يحي فارس بالمدية لتحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

H_1: توجد مؤشرات تدل على اهتمام إدارة جامعة يحي فارس بالمدية لتحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ستودنت (one sample T test) للعينة الواحدة.

الجدول رقم 16: نتائج اختبار one sample T test للفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة	القرار
الرضا الوظيفي	30،3	361،4	29	000،0	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي بلغ 3.3، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.361 وذلك عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من0.50وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا ما يشير إلى أن "**هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة يحي فارس بالمدية من أجل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين**".

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة يحي فارس بالمدية من أجل تحسين مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين.

صياغة الفرضية:

H_0: لا توجد مؤشرات تدل على اهتمام إدارة جامعة يحي فارس بالمدية لتحسين مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين.

H_1: توجد مؤشرات تدل على اهتمام إدارة جامعة يحي فارس بالمدية لتحسين مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ستودنت (one sample T test) للعينة الواحدة.

الجدول رقم 17: نتائج اختبار one sample T test للفرضية الثالثة

البيان	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة	القرار
الأداء الوظيفي	69،3	564،8	29	000،0	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

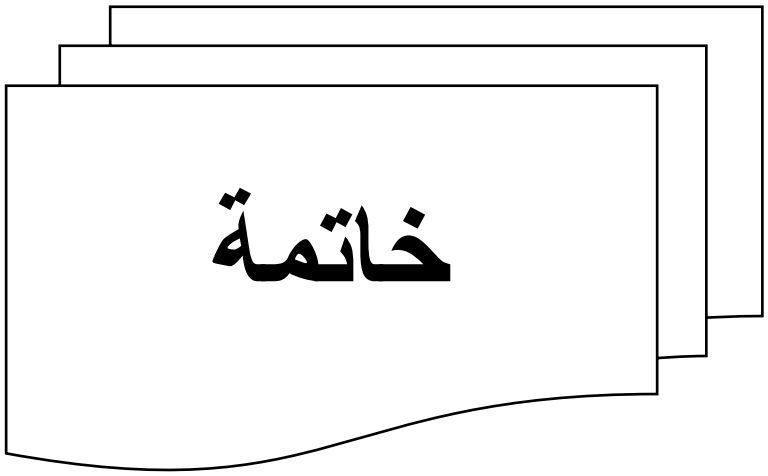
من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي بلغ 3.96 كما بلغت قيمة t المحسوبة 8.564 وذلك عند مستوى دلالة 0،000 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا ما يشير إلى أن "**هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة يحي فارس بالمدية من أجل تحسين مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين**".

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي كانت عبارة عن عملية إسقاط لما جاء في الفصلين النظريين حول دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي، حيث تطرقنا في البداية إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في جامعة يحي فارس بالمدية، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات وللاطلاع على مدى مساهمة الرضا الوظيفي في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية، فبعد عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة واختبار صحة الفرضيات المتعلقة بها، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ هناك مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية.
- ✓ مستويات الأداء بين العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية ذات درجة متوسطة تهدف المؤسسة إلى الرفع منها.

- ✓ هناك ارتباط موجب بين الرضا الوظيفي ومستويات الأداء، وهي ذات دلالة إحصائية مما يعكس وجود أثر للرضا الوظيفي على مستويات الأداء لدى الموظفين والمستخدمين بجامعة يحي فارس بالمدية.


خاتمة

خاتمة

تم في هذا البحث التطرق الى موضوع "الرضا وأثره على أداء العاملين وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما هذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة والذي قمنا به في جامعة يحي فارس بالمدية. حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من العاملين برئاسة جامعة المدية، وتقدر ب 30 عامل.

وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة ام هناك علاقة وارتباطه متوسطة بين الرضا الوظيفة وأداء العاملين حيث خلصت نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة:"

تمثلت نتائج البحث في النقاط التالية:

- ✓ الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سلبي على المؤسسة كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات والانتقال من مكان لآخر وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.
- ✓ يتميز الرضا الوظيفي بانه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئته.

- ✓ ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي والمحرك العناصر الإنتاجية واساس نجاح او فشل نشاط المؤسسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5 % لدى العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية.
- ✓ هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة يحي فارس بالمدية من أجل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة يحي فارس بالمدية من أجل تحسين مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين.

التوصيات:

في ظل النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع فإننا نرى تقديم التوصيات التالية:

- ✓ يجب على كل المؤسسة ان تعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية ونحسب بيئة العمل الرفع الوظيفي.
- ✓ توزيع المناصب تتماشى مع قدرات ومهارات العمال.

- ✓ تحسب وتطوير ظريف العمل وتوفير الجو الملائم والامكانيات المناسبة للعمل بارتياح.
- ✓ الاهتمام بالمورد البشري من خلال تحسين نمو وفهم المادية والمعنوية
- ✓ استثمار قدرات العمال وخبراتهم في العمل.
- ✓ وضع برامج تدريبية تطوير أداء العاملين.

آفاق الدراسة:

فيما يأتي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن تلفت أنضار الباحثين نحوها:

- ✓ التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين.
- ✓ أثر الرضا الوظيفي على إبداع العاملين.
- ✓ أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.
- ✓ الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين.
- ✓ مساهمة أداء العاملين في تحسين جودة الخدمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

كتب:

1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

2-أحمد سعيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية والمهارات المعاصرة، في إدارة النشر، 2005

3-جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2016.

4- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005.

5-حسن حريم، السلوك تنظيمي للأفراد والجماعات في منظمات اعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2009.

6-حسين محمد حراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

7-خالد محمد بني حمدان+ وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط منهج معاصر، دار البارودي، الأردن، سنة 2009.

8-ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة، الأردن، 2007.

9-سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اهم نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

10-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، سنة 2002.

11-عادل عبد الرزاق، شعر لقيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.

12-عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، مصر، 2003

13-عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر والتدريس، مصر، سنة 2014.

14-عقيل جاسم عبد الله، الجودة الاقتصادية والفنية وتقييم جدول والأداء 1999.

15-محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة2003.

16-محمد سعيد السلطان (ب)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر 2003.

17-محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة الإسكندرية سنة 2003.

18–محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 1999.

19–محمد سعيد سلطان، (أ) السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.

20–محمد عبد الحليم صابر + خالد عبد المجيد تعيلب، تعليق إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010

21–محمد مصطفى، الرضا الوظيفي واثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع 2018.

22–محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منضمات الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط4 ، 2008.

23–مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي مفهومه طرق قياسه تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، ط1، تر المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، سنة. 2011.

24–مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.

25–منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمدراء بين الطبقة الاولى المجموعة العربية للتدريس، والنشر، مصر، سنة 2002.

26–موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

27–مؤمن شرف، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية،

28–نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2010.

المذكرات:

1–برباح محمد الأمين+ موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2016.

2–بلخيري سهام +عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، سنة 2017.

3–رحمة بن إبراهيم، دور رأس المجال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مجموعة من وكلات التأمين، بباتنة مذكرة تخرج في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة الجزائر، 2013.

4-عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي بالموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007.

5-لروى امال، اثر الرضا الوظيفي على أداء العالمين، مذكرة شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2019.

6-هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2016.

المجلات والملتقيات:

1- حيوري ندى إسماعيل، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25.

2-سناء عبد الكريم الخناق،مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005.

3-محمد الريس مشلش+ مسلم العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015.

4-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة المدية يحي فارس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

استبيان موجه للموظفين لمؤسسة التعليم لعالي جامعة المدية

نتقدم اليكم بهذا الاستبيان قصد التعرف بشكل عام على مدى رضاكم الوظيفي وكذا تشخيص الصعوبات التي تعترض أداء مهامكم والتعرف على مختلف انشغالاتكم، لذا نرجو منكم الإجابة بكل صدق على هذا الاستبيان وذألك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

تقبلوا شكرنا الجزيل لحسن تعاملكم معنا.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: 30 سنة فأقل ☐ 31-34 سنة ☐

35-39 سنة ☐ 40 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ ماجيستر ☐ دكتوراه ☐

أخرى حدد: .....

عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐

11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

المستوى الوظيفي: عامل مهني ☐ عون إدارة ☐

متصرف اداري رئيسي ☐ أستاذ ☐ متصرف اداري ☐

القسم الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي وامكانياتي					
02	ساعات العمل ومواعيد للدوام في المؤسسة مناسبة					
03	تتوافر التجهيزات المكتبية ووسائل العمل والاتصال					
04	يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي					
05	يعتبر الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مسؤولياتك داخل العمل مرضي					
06	توجد عدالة في الحصول على الحوافز والمكافئات					
07	تحس بسهولة في تأدية عملك					
08	ظروف العمل المادية بالمؤسسة (اضاءة تهوية) مقبولة					
09	تشعر بأن المؤسسة توفر لك الامن في مكان عملك					
10	تجد سهولة في الاتصال بزملائك					
11	تشعر بسهولة التواصل المباشر مع رئيسك					
12	يهتم مديرك بحل المشكلات التي تواجهها خارج المؤسسة					
13	سبق وأن تلقيت مكافئات تتناسب مع الجهد المبذول					
14	يشجع مديرك العمل الجماعي في المؤسسة					

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة عملي					
02	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهام إضافية في العمل.					
03	أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلفة بها بكفاءة وفعالية					
04	ألتزم باحترام توقيت العمل					
05	لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة.					
06	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي.					
07	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي.					
08	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على انجاز عملنا.					
09	يتم تقييم أدائي وفقا للمعايير المحددة.					
10	يتم تحديد نقاط ضعف لتطويرها وتحسين أدائي.					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss:

التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الوظ_الرضا يفي	،077	30	،200*	،977	30	،731
الوظ_الأداء يفي	،100	30	،200*	،982	30	،870
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الاتساق الداخلي:

			الرضا_الوظيفي
Rho de Spearman	الرضا_الوظيفي	Coefficient de corrélation	1،000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	1-العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي وإمكانياتي	Coefficient de corrélation	،516**
		Sig. (bilatéral)	،003
		N	30
	2-ساعات العمل ومواعيد الدوام بالمؤسسة مناسبة	Coefficient de corrélation	،477*
		Sig. (bilatéral)	،011
		N	30
	3-تتوافر التجهيزات المكتبية ووسائل العمل والاتصال	Coefficient de corrélation	،398*
		Sig. (bilatéral)	،029
		N	30
	4-يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي	Coefficient de corrélation	،523**
		Sig. (bilatéral)	،003
		N	30
	5-يعتبر الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم المسؤوليات داخل العمل مرضي	Coefficient de corrélation	،448*
		Sig. (bilatéral)	،013
		N	30
	6-توجد عدالة في الحصول على الحوافز والمكافئات	Coefficient de corrélation	،579**
		Sig. (bilatéral)	،001
		N	30
	7-تحس بسهولة في تأدية عملك	Coefficient de corrélation	،503**

		Sig. (bilatéral)	،005
		N	30
	8-ظروف العمل بالمؤسسة) إضاءة تهوية (مقبولة	Coefficient de corrélation	،526**
		Sig. (bilatéral)	،003
		N	30
	9-تشعر بأن المؤسسة توفر لك الأمن في مكان عملك	Coefficient de corrélation	،445*
		Sig. (bilatéral)	،015
		N	30
	10-تجد سهولة في الاتصال بزملائك	Coefficient de corrélation	،490**
		Sig. (bilatéral)	،006
		N	30
	11-تشعر بسهولة التواصل المباشر مع رئيسك	Coefficient de corrélation	،450*
		Sig. (bilatéral)	،013
		N	30
	12-يهتم مديرك بحل المشكلات التي تواجهها خارج المؤسسة	Coefficient de corrélation	،591**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	13-سبق وأن تلقيت مكافئات تتناسب مع الجهد المبذول	Coefficient de corrélation	،616**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	14-يشجع مديرك العمل الجماعي في المؤسسة	Coefficient de corrélation	،478**
		Sig. (bilatéral)	،007
		N	30
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**			
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).*			

			الأداء_الوظيفي
Rho de Spearman	الأداء_الوظيفي	Coefficient de corrélation	1،000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	1-لدي القدرة على لتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة عملي	Coefficient de corrélation	،694**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	2-لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهام إضافية في العمل	Coefficient de corrélation	،449*
		Sig. (bilatéral)	،012
		N	30
	3-أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية	Coefficient de corrélation	،638**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	4-ألتزم باحترام توقيت العمل	Coefficient de corrélation	،706**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	5-لدي القدرة على العمل في جماعات أو فرق عمل مختلفة	Coefficient de corrélation	،417*
		Sig. (bilatéral)	،022
		N	30
	6-أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي	Coefficient de corrélation	،547**
		Sig. (bilatéral)	،003

		N	30
	7-يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	Coefficient de corrélation	،561**
		Sig. (bilatéral)	،001
		N	30
	8-هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز عملنا	Coefficient de corrélation	،462*
		Sig. (bilatéral)	،010
		N	30
	9-يتم تقييم أدائي وفقا للمعايير المحددة	Coefficient de corrélation	،828**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	10-يتم تحديد نقاط ضعف لتطويرها وتحسين أدائي	Coefficient de corrélation	،622**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**			
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).*			

الاتساق البنائي:

Corrélations			
			الكل_الدرجة ية
Rho de Spearman	الكلية_الدرجة	Coefficient de corrélation	1،000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	الوظي_الرضا في	Coefficient de corrélation	،881**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	الوظي_الأداء في	Coefficient de corrélation	،827**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

ثبات الاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،696	14

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،741	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،762	24

البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	60،0	60،0	60،0
	أنثى	12	40،0	40،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	3،3	3،3	3،3
	من 31 إلى35	5	16،7	16،7	20،0
	من 35 إلى 39 سنة	8	26،7	26،7	46،7
	أكثر من 40 سنة	16	53،3	53،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	13،3	13،3	13،3
	تقني سامي	5	16،7	16،7	30،0
	ليسانس	5	16،7	16،7	46،7
	ماستر	15	50،0	50،0	96،7
	دكتوراه	1	3،3	3،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	3،3	3،3	3،3
	من 6 إلى 10 سنوات	7	23،3	23،3	26،7

	من 11 إلى 15سنة	18	60،0	60،0	86،7
	أكثر من 16 سنة	4	13،3	13،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

المستوى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون إدارة	8	26،7	26،7	26،7
	متصرف إداري رئيسي	7	23،3	23،3	50،0
	متصرف إداري	15	50،0	50،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

المحور الأول:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1-العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي وإمكانياتي	30	1	5	3،80	،997
2-ساعات العمل ومواعيد الدوام بالمؤسسة مناسبة	30	1	5	3،00	1،050
3-تتوافر التجهيزات المكتبية ووسائل العمل والاتصال	30	1	5	3،87	،900
4-يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي	30	1	4	3،43	،774
5-يعتبر الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم المسؤوليات داخل العمل مرضي	30	1	5	2،67	1،184
6-توجد عدالة في الحصول على الحوافز والمكافئات	30	1	4	2،27	،944
7-تحس بسهولة في تأدية عملك	30	1	5	3،57	1،040
8-ظروف العمل بالمؤسسة إضاءة تهوية (مقبولة)	30	1	5	3،60	1،070

9-تشعر بأن المؤسسة توفر لك الأمن في مكان عملك	30	2	5	3،83	،699
10-تجد سهولة في الاتصال بزملائك	30	2	5	3،83	،913
11-تشعر بسهولة التواصل المباشر مع رئيسك	30	2	5	4،07	،691
12-يهتم مديرك بحل المشكلات التي تواجهها خارج المؤسسة	30	1	5	2،50	،900
13-سبق وأن تلقيت مكافئات تتناسب مع الجهد المبذول	30	1	5	2،40	1،070
14-يشجع مديرك العمل الجماعي في المؤسسة	30	1	5	3،37	،809
الرضا_الوظيفي	30	2،43	3،93	3،3000	،37675
N valide (liste)	30				

المحور الثاني:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1-لدي القدرة على لتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة عملي	30	2	5	3،97	،490
2-لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهام إضافية في العمل	30	2	5	3،67	،959
3-أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية	30	2	5	4،17	،592
4-ألتزم باحترام توقيت العمل	30	2	5	4،00	،695
5-لدي القدرة على العمل في جماعات أو فرق عمل مختلفة	30	1	5	3،97	،850
6-أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي	30	1	5	3،23	،898
7-يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	30	2	5	3،77	1،006

8-هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز عملنا	30	1	5	3،57	،971
9-يتم تقييم أدائي وفقا للمعايير المحددة	30	1	5	3،27	1،112
10-يتم تحديد نقاط ضعف لتطويرها وتحسين أدائي	30	1	5	3،30	1،236
الأداء_الوظيفي	30	2،80	4،60	3،6900	،44128
N valide (liste)	30				

الفرضيات:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،519[a]	،270	،244	،38375
a. Prédicteurs: (Constante)، الوظيفي_الرضا				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1،524	1	1،524	10،346	،003[b]
	de Student	4،123	28	،147		
	Total	5،647	29			
a. Variable dépendante: الوظيفي_الأداء						
b. Prédicteurs: (Constante)، الوظيفي_الرضا						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1،682	،628		2،678	،012
	الوظيفي_الرضا	،608	،189	،519	3،216	،003
a. Variable dépendante: الوظيفي_الأداء						

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظ_الرضا يفي	30	3،3000	،37675	،06879

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الوظي_الرضا في	4،361	29	،000	،30000	،1593	،4407

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظي_الأداء في	30	3،6900	،44128	،08057

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الوظ_الأداء يفي	8،564	29	،000	،69000	،5252	،8548

الملحق رقم 03: لجنة التحكيم خاصة لتصحيح الاستبيان:

لجنة التحكيم خاصة لتصحيح الاستبيان

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الامضاء
حبيبة	العيداني	أستاذ محاضر أ	المدية	
رضوان	بأصور	أستاذ مساعد ب	المدية	
سوهى	هدهان	العقر أستاذ	المدية	