وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعـــة المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

الموضوع:

الرضا الوظيفي و اثره على أداء العاملين في المنظمة

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية

تحت إشراف الدكتور
يرقي جمال

إعداد الطالبتين:

- صفي الدين سهام
- بلحسن حسينة

السنة الجامعية 2015-2016



(..رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ)

سورة النمل، الآية 19

كلمة شكر

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه حمدا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على حبيبنا ، شفيعنا ، قرة أعيننا سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وعلى آله وصحبه الطيبين.

نتقدم أولا بالشكر لله جل ثناؤه وتقدست أسماؤه أن حبب إلينا العلم

ومن تمام شكره تعالى ، أن نشكر أهل الفضل على فضلهم وجهودهم، وأن نعترف لهم بجميل صنيعهم

نتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا على إنجاز

هذه المذكرة ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف "جمال يرقي "الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة والتي كانت لنا حافزا

نحو إتمام هذا العمل ، كما نشكره جزيل

الشكر على وقته الذي خصصه في تصحيح و تقييم و توجيه مضمون هذا العمل.

الأستاذ "محمد بولصنام" على مرونته الكبيرة التي تحلى بها معنا طوال فترة تدريسه لنا وعلى تحكيمه

الإستبانة وسعيه الدؤوب نحو تسهيل تحليلها بصبر وسعة صدر.

عرفاننا الأكيد وامتناننا إلى كل زملائنا في العمل الذين كانوا عونا لنا وزرعوا

التفاؤل في دربنا، بدعمهم وتشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم منا كل

الشكر،ونخص بالذكر الزميلة والأخت "عقيلة صابور".

إلى كل من قيل فيهم "كاد المعلم ان يكون رسولا "

أملنا أن يرقى عملنا هذا لمستوى التطلعات.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

إهـــــداء

لمن كان لهما الفضل بعد الله سبحانه وتعالى ..... والدي ووالدتي أطال الله بعمرهما

ومن كان رضاهما اغلي ما املك

إلى إخوتي وأخواتي و أزواجهن مصدر فخري دوما ..... والى براءة عائلتي أبناء إخوتي وأخواتي

رفقاء دربي إلى أحق الناس بصحبتي وحبي من شاركوني حلم الدراسة ومرها إلى أصدقائي وصديقاتي وزملاء عملي وزميلاتي

إلى كل من دعمني وساعدني لانجاز هذا العمل

إلى كل الباحثين عن العلم

إلى كل من كانت له بصمة ظاهرة أو باطنه لها اثر في وجود هذا العمل

اهدي نجاحي راجية للجميع كل السعادة والرضا وراحة البال

بإذن الله تعالى

بلحسن حسينة

الاهداء

لمن كان لهما الفضل بعد الله سبحانه وتعالى ..... والدي ووالدتي أطال الله بعمرهما

ومن كان رضاهما اغلي ما املك

إلى إخوتي وأخواتي و أزواجهن مصدر فخري دوما ..... والى براءة عائلتي أبناء إخوتي وأخواتي

إلى زوجي وعائلته الكريمة

رفقاء دربي إلى أحق الناس بصحبتي وحبي من شاركوني حلم الدراسة ومرها إلى أصدقائي وصديقاتي وزملاء عملي وزميلاتي

إلى كل من دعمني وساعدني لانجاز هذا العمل

إلى كل الباحثين عن العلم

إلى كل من كانت له بصمة ظاهرة أو باطنه لها اثر في وجود هذا العمل

اهدي نجاحي راجية للجميع كل السعادة والرضا وراحة البال

بإذن الله تعالى

صفي الدين سهام

Résumé

Aujourd'hui, les organisations vivent sur de grands défis et très difficile, notamment devant la diffusion des connaissances et la révolution informatique ainsi que la communication, qui ont mis ces organisations dans l'obligation à travailler de façon dure et continue pour avoir un caractère concurrentiel.

Aussi, l'exploitation rationnelle et la conservation de l'élément humain, considérées parmi les ingrédients les plus importants pour le succès, le suivi et l'évaluation de la performance humaine a une relation importante avec le consentement du personnel.

Alors, plus de la confiance entre supérieurs et subordonnés, plus de niveau de performance. l'efficacité de la satisfaction professionnelle est considérée comme un outil pour développer la performance de l'organisation, l'aboutissement à un travail satisfaisant, qui demeure l'aspiration de chaque organisation, ne réalisera que par le consentement des travailleurs, c'est la raison pour laquelle cette étude a pour objet de rechercher la contribution de cette satisfaction professionnelle dans le développement de la performance dans les organisations en vue de promouvoir, tout en soulignant le fait dans les organisations algériennes, en mettant en lumière la réalité de la satisfaction professionnelle des fonctionnaires de la direction des impôts de la wilaya de Médéa.

Mots clés : satisfaction professionnelle, performance professionnelle,

فهرس المحتويات

المحتويات

الآية

شكر

إهداء

ملخص

الفهرس.....I

قائمة الأشكال والجداول.....IV

مقدمة .....أ-ص

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

تمهيد.....2

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....3

المطلب الأول: مفهوم الرضا والرضا الوظيفي.....3

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي ودواعي الاهتمام به.....6

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....10

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي،آليات تحقيقه و مظاهر غيابه.....17

المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.....17

المطلب الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي.....23

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي.....27

المبحث الثالث: أهم مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.....30

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي.....30

المطلب الثاني: **طرق قياس الرضا الوظيفي**.....34

خلاصة الفصل:.....39

الفصل الثاني :الأداء الوظيفي و علاقته بالرضا الوظيفي

تمهيد..... 40

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.....**41**

المطلب الأول: ماهية الأداء وأنواعه وأهم مؤشراته.....41

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وعناصره **47**

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات تطويره.....50

المبحث الثاني: قياس الأداء وتقييمه.....**56**

المطلب الأول: مفاهيم حول قياس الأداء وكيفية وأهمية قياسه.....56

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه.....59

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه ومراحل التقييم.....63

المبحث الثالث: طرق واستخدامات تقييم الأداء و علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.....**71**

المطلب الأول: طرق التقييم.....71

المطلب الثاني: أهم مشاكل تقييم الأداء واتجاهاته الحديثة.....78

المطلب الثالث: علاقة الاداء بالرضا الوظيفي.....81

خلاصة الفصل.....83

الفصل الثالث:واقع الرضا الوظيفي لعمال مديرية الضرائب لولاية المدية

تمهيد.....85

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية.....**86**

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية واهم مسؤولياتها.....86

المطلب الثاني: مهام مختلف أقسام المديرية..... 88

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية المدية.....93

المطلب الأول: أدوات الدراسة.....93

المطلب الثاني: نموذج الدراسة حدودها وعينتها.....96

المطلب الثالث: صدق الاستبيان.....98

المبحث الثالث: التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة.....109

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة..... 109

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.....116

المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي على عمال مديرية الضرائب.....133

خلاصة الفصل.....147

خاتمة.....149

قائمة المراجع.....160

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	تعريف الأداء	42
2-2	الاساليب المناسبة لتحسين الاداء	55
3-2	جدول نتيجة المقارنات الثنائية	72
1-3	نتائج إختبار الفاكرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	99
2-3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن الوظيفة والدرجة الكلية للمحورالفرعي	100
3-3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن الأجر والمكافآت والدرجة الكلية للمحورالفرعي	101
4-3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن الترقية والدرجة الكلية للمحورالفرعي	102
5-3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن العلاقة مع الإدارة والدرجة الكلية للمحورالفرعي	103
6-3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن نمط الإشراف والدرجة الكلية للمحورالفرعي	104
7-3	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن جماعة العمل والدرجة الكلية للمحورالفرعي	105

3-8	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن بيئة العمل والدرجة الكلية للمحورالفرعي	106
3-9	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الأداء والدرجة الكلية للمحور	107
3-10	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	108
3-11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	109
3-12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	110
3-13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	112
3-14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	113
3-15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	114
3-16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متوسط الاجر	115
3-17	جدول توزيع المدي لمقياس ليكارت	116
3-18	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الأول الرضا عن الوظيفة	117
3-19	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثاني الرضا عن الأجر والمكافآت	119
3-20	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثالث الرضا عن الترقية	121
3-21	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الرابع الرضا عن العلاقة مع الإدارة	123
3-22	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الخامس الرضا عن الإشراف	124

23-3	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي السادس الرضا عن جماعة العمل	126
24-3	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي السابع الرضا عن بيئة العمل	127
25-3	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الرضا الوظيفي	129
26-3	نتائج التحليل الإحصائي للأداء	131
27-3	إختبار صلاحية نموذج الدراسة	133
28-3	جدول معاملات الإنحدار بين المتغيرين الرئيسيين (الرضا الوظيفي، الأداء)	136
29-3	نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن الوظيفة على الأداء	137
30-3	نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن الاجر والمكافآت على الأداء	138
31-3	نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن الترقية على الأداء	139
32-3	نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن العلاقة مع الإدارة على الأداء	140
33-3	نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن نمط الإشراف على الأداء	141

34-3	نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن جماعة العمل على الأداء	142
35-3	نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن بيئة العمل على الأداء	143
36-3	إختبار T لاختبار الفروق بين الجنس والأداء	144
37-3	تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين السن والأداء	144
38-3	تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين المستوى التعليمي والأداء	145
39-3	تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين الحالة الإجتماعية والأداء	145
40-3	تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين سنوات الخبرة والأداء	146
41-3	تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين متوسط الأجر والأداء	146

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	**تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو**	18
2-1	نظرية العاملين	22
3-1	**طريقة أوسجود لقياس الرضا الوظيفي**	36
1-2	عناصر أداء الموظف	49
2-2	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء	52
3-2	علاقة تقييم الأداء بالأنظمة الأخرى	62
4-2	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	62
5-2	**المسؤول عن التقييم**	67
6-2	منظومة تقييم أداء العاملين	69
7-2	درجات التوزيع الاجباري	70
8-2	علاقة الاداء بالرضا الوظيفي	73
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	77
2-3	توزيع العينة حسب متغير الجنس	110
3-3	توزيع العينة حسب متغير السن	111

مقدمة عامة

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، لذلك تسعى كل المنظمات إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل كفاءة وصولا إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، فكفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه، وإذا كانت القدرة على العمل تتحدد بما يملكه الأفراد من مهارات ومعارف وقدرات مكتسبة من خلال التعليم والتكوين والخبرة العلمية إضافة إلى الاستعداد الشخصي، فإن الرغبة في العمل تتحدد بمدى رضا الفرد عن عمله، هذا الرضا من شأنه دفع سلوك الأفراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة ويرفع كفاءة الأداء فيها.

وبذلك احتل موضوع الرضا الوظيفي مكانة بارزة في الفكر الإداري، والذي تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة إذ أصبح الرضا الوظيفي من الموضوعات الحيوية والمهمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المنظمة، بل هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لعملية التنمية، بالرغم من التطور الهائل في المعدات والأجهزة والتي بدورها تعتمد بشكل أو بآخر على العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

وترجع أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين إلى حقيقة مفادها أن العمل هو أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد في الجماعة، بل أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بشكل عام، حيث يمكن القول بأن الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين.

هذا وقد ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين فبقاء المنظمات واستمرارها في ظل بيئة تنافسية تتميز بالديناميكية وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يحقق رضاهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا.

فرضا الأفراد العاملين من شأنه جعلهم يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليهم، هذا ما ينعكس على مستويات الأداء لديهم وفقا لدرجات الرضا فالوصول إلى أداء راق وعال ومتميز من جانب العمال لا يتم إلا عن طريق خلق جو عمل ملائم، يخلق نوعا من الرضا مما يجعل الأفراد يعملون بحماس ويفجر طاقاتهم بما في ذلك الكامنة منها.

وعليه فإنّ مواطن الصعوبة تكمن في كيفية اختيار وخلق ذلك الجو العام الذي من شأنه تعزيز الرضا لدى الأفراد للوصول إلى أعلى درجات الأداء.

الإشكالية:

لقد أكدت العديد من الدراسات أن نجاح المؤسسات ونموها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء البشري، إذ لابد من تحقيق الاستفادة القصوى من طاقات أفرادها وإمكانياتهم المتجددة وذلك بتوفير مناخ يعمل على خلق الرضا لدى هؤلاء الأفراد ليتمكنوا من القيام بواجباتهم بأداء مقبول ومرضي.

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية بحثنا فيما يلي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المنظمة ؟

وللإلمام بجميع جوانب هذه الإشكالية، يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهم العوامل المؤثرة فيه ؟
- هل تختلف مستويات أداء الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟
- هل يوجد تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الرضا الوظيفي وأداء موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية ؟

فرضيات الدراسة:

إن الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يتطلب منا طرح الفرضيات التالية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع:

- الرضا الوظيفي هو مجموع اتجاهات الفرد حول جوانب العمل المختلفة، حيث تعتبر برامج تحسين ظروف وبيئة العمل من أهم آليات تحقيقه .
- تختلف مستويات أداء الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي.
- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الرضا الوظيفي وأداء موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية.

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من أهمية وحيوية الدور الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق كفاءة الأداء على اعتبار أنه أثمن مورد يمكن أن تتعامل معه الإدارة،كما تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، كونها تناولت مفهومين أساسيين هما الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في قطاع متميز من القطاعات الخدماتية العمومية والمتمثل في قطاع الضرائب، حيث أنها تناقش موضوعا هاما وحيويا وملحا وهو موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في مديرية الضرائب، إذ شكل كل من موضوعي والرضا الوظيفي والأداء بصفة عامة محورين أساسيين من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع، وعلماء النفس، ومنظري التنظيم الإداري، إلا أن الملاحظ أن هذه الدراسات في مجال القطاع الضريبي قليلة إن لم نقل أنها نادرة، إذ ركزت معظم الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا على المؤسسات الإنتاجية وقليلة جدا هي الدراسات التي ركزت على المنظمة الخدمية، ومن هذا المنطلق يمكن لهذه الدراسة أن تمثل خلفية لدراسات أخرى تتناول الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في القطاع الضريبي من وجهات نظر وجوانب مختلفة

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معالجة أهم الأفكار المتعلقة به ومحاولة الإلمام بمختلف جوانبه وذلك تحقيقا للأهداف التالية:

- محاولة إثراء المعرفة الإدارية في هذا المجال من خلال عرض مفاهيم الرضا الوظيفي والأداء.
- الإجابة على الإشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة علمية وموضوعية.
- توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.
- الوقوف على أسباب التذمر التي يعاني منها أغلب الموظفين في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة أسباب المستويات المتدنية لأداء المظفين وغياب الرضا الوظيفي.
- محاولة استقصاء آراء موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية لعوامل الرضا الوظيفي بهدف
- التعرف على أثر هذه العوامل على فعالية أدائهم، وكذلك تحديد أثر بعض المتغيرات على الرضا الوظيفي، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لهذه المتغيرات من وجهة نظر الموظفين بالمديرية.
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع العملي.

- الوصول إلى اقتراحات بناءا على ضوء النتائج المتوصل إليها كل هذا من شأنه توضيح كيفية إيجاد بيئة وظروف عمل تخلق الرضا وتحقق أعلى مستويات أداء.
- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المنظمة.
- تبصير القادة الإداريين، وتمكين المدراء والمهتمين بالعمل الإداري بأهمية هذا الموضوع وكيفية خلق جو وظروف وعلاقات عمل تساعد على تعزيز الرضا الوظيفي كمدخل لتشجيع واستغلال قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء.

مبررات اختيار الموضوع :

- اعتبار الموضوع من المواضيع الجوهرية في تسيير الموارد البشرية.
- شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء بالنسبة للمنظمات
- تطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي
- بالإضافة إلى هذا فإنه من بين مبررات اختيار هذا الموضوع الميل المعرفي نحو دراسته خصوصا أنه موضوع يتمتع بالحيوية، لأن المشكلة ليست مشكلة منظمة فقط بل هي مشكلة مجتمع وجزء من حياتنا اليومية، مع ما يلاقيه العامل من صعوبات في مختلف المنظمات وفي جميع الميادين، وكذلك توفر الخلفية النظرية التي تساعد على إنجاز هذه الدراسة.
- ضف إلى ذلك كون الباحثين عاملين في المديرية وأحد المهتمين والحريصين على مستقبلها حيث يستشعران بالمشكلة عن قرب ويأملان إيجاد الحلول المناسبة لها.

بعض الدراسات السابقة

بعض الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1. دراسة انتصار محمد طه سلامة (2003) بعنوان **مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية،نابلس، فلسطين، وهدفت الدراسة لمعرفة مستوى الإنتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، كما هدفت إلى تحديد كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإ دارية، المركز الوظيفي) على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية، وأظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الرضا الوظيفي، و وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والإنتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

بعض الدراسات المتعلقة بالأداء:

1. دراسة عز الدين هروم (2008) بعنوان: **واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية (دراسة ميدانية لمركب المجارف والرافعات بقسنطينة)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، و تهدف الدراسة إلى التعرف على الممارسات العملية في تسيير الأداء الوظيفي، إجراء دراسة ميدانية على مركب المجارف والرافعات، لمعرفة الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب، والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء ، والتي تعكس اهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي، خاصة منها أدوات تقييم الأداء التي يعد توفرها من المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بتخطيط الأداء، بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي، و توصل إلى النتائج أنه لا يمتلك المركب نظام تسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، ولا يوجد اهتمام كاف من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيهم، كما أنه ليس هناك اهتمام كاف من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، ويرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.
2. دراسة الطاهر الوافي (2012-2013) **التحفيز وأداء الممرضين**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قسنطينة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية وتحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية، وكذا التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة ومدى

مشاركتها في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للممرضين ومعاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية العمومية بصفة عامة، والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها، وأظهرت النتائج إن هناك ارتباط وثيق بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بمختلف أنواعها ومستوى الأداء لدى ممرضي المؤسسة الاستشفائية، وأن انخفاض أداء الممرضين يعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، والذي ينعكس سلبا على نوعية الخدمات الصحية بصفة عامة.

بعض الدراسات التي بينت أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين:

1. دراسة عمر سرار (2010) بعنوان : **الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين في المنظمة** (دراسة حالة وحدة الصمامات والمضخات – بوفال – بالبرواقية ، المدية) حيث تهدف الدراسة إلى: محاولة توضيح مفهوم الرضا عن العمل من خلال بحث الإطار النظري لهذا المفهوم، توضيح مفهوم الدوافع وخصائصها وعرض النظريات المفسرة للعلاقة بينها وبين الرضا عن العمل وأداء العاملين، بيان مفهوم تمكين العاملين والمفاهيم المقاربة له، ومراحل تطور الفكر الإداري له، والأساليب المفسرة له، إضافة إلى عناصره وأبعاده وخطواته وأثره على أداء العاملين، محاولة بيان أثر تفاعل جملة من المتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة العائلية، وكذا عدد سنوات الخبرة،والمستوى التعليمي، وكذا المنصب المشغول على متغيرات الرضا عن العمل لدى عينة من العاملين في الوحدة محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير شروط العمل وعلاقاته وظروفه على أدائهم، وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم الرضا العام لدى العمال كان سببا في فشل الإدارة في تكوين وإقامة علاقات حسنة مع العمال، و وجوب تحريك دوافع العامل وإثارتها عن طريق توفير أكثر العناصر أولوية بالنسبة للعامل وفي طليعتها الأجر لم يحظ العمال بشرف تحقيق الحاجات الأولية، هذا ما جعلهم لا يفكرون في الحاجات التي تعلوها، ولا التفكير في الارتقاء بأدائهم وهم غير راضين عن عملهم لافتقاره للجو الملائم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية والأهداف والأدوات والأساليب، وهذا التنوع أكسبنا سعة الإطلاع على مختلف جوانب دراستنا فيما يتعلق بالرضا الوظيفي من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- وقد أفادت الدراسات السابقة دراستنا هاته في الحصول على المراجع المناسبة، واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة والاستفادة من بعض النتائج المتوصل إليها سابقا وأيضا بعض التوصيات.
- كما استعنا بالدراسات السابقة على تصميم الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- كما لاحظنا قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين(الرضا والأداء)، لذلك تعتبر دراستنا هاته بمثابة مساهمة في تقصي حقيقة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده، واختبار فرضياته، تم الاعتماد في الجزء النظري (الفصل الأول، الفصل الثاني) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده، كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي(الفصل الثالث)على المنهج التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المنظمة محل الدراسة.

أدوات الدراسة:

- **الدراسة النظرية:** تم الاعتماد على المسح المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، كما تم الاعتماد على المقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنت المتطرقة لموضوع الدراسة.
- **الدراسة الميدانية:** الخاصة بمديرية الضرائب لولاية المدية حيث استخدمنا في هذه الدراسة:
- **المقابلات الشخصية:** حيث عملنا على مقابلة رئيس مكتب مصلحة المستخدمين يوم 2016/04/30 على الساعة العاشرة صباحا بالمديرية الفرعية للوسائل "لمديرية الضرائب" لولاية المدية للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة.

- **الوثائق:** حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الجريدة الرسمية، وكذا موقع المديرية العامية للضرائب على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول المديرية.
- **الملاحظة:** من خلال الزيارات الميدانية المتعددة لمديرية الضرائب لولاية المدية، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال، التهيئة الداخلية للمديرية، وملاحظة سلوكيات العاملين وتعاملهم .
- **الاستبيان:** حيث قمنا بتقديم الاستبيان بهدف الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، وقد تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغيرين أحدها مستقل والآخر تابع:

المتغير المستقل (الرضا الوظيفي): يعرف على أنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل.
المتغير التابع (الأداء الوظيفي): ويشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

هيكل الدراسة:

للقيام بهذه الدراسة قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وجزء نظري يقسم إلى فصلين، وفصل يتناول الجزء التطبيقي، وخاتمة حيث:

تطرقنا في **الفصل الأول** إلى الإطار لمفاهيمي للرضا الوظيفي، يحوي على ثلاثة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على ماهية الرضا الوظيفي، أما النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وآليات تحقيقه ومظاهر غيابه فقد تم التركيز عليها في المبحث الثاني، وتناولنا في المبحث الثالث قياس الرضا لوظيفي وأهم مؤشراته.

أما **الفصل الثاني** فجاء بعنوان الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا ، ويحتوي على ثلاث مباحث أيضا، تم التركيز في المبحث الأول على الإطار لمفاهيمي العام للأداء، أما قياس الأداء وتقييمه فقد تم التركيز عليه في المبحث الثاني، وتناولنا في المبحث الثالث تحديات الأداء وعلاقته بالرضا بينما الفصل الثالث فيتضمن دراسة تطبيقية بمديرية الضرائب لولاية المدية لمعرفة مدى مساهمة أبعاد الرضا الوظيفي في تحقيق أداء عامليها ، حيث اشتمل

الفصل على ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول البطاقة التعريفية لمديرية الضرائب لولاية المدية، أما المبحث الثاني خصص لتقديم منهج الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية المدية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة وفي نهاية البحث تم تلخيص ما جاء في البحث في خاتمة تضمنت اختبار الفرضيات، النتائج المتوصل إليها، وكذا الاقتراحات والآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

تمهيد:

كان ومازال السلوك الإنساني داخل المنظمات يمثل بؤرة اهتمام علوم الإدارة من جهة وعلم النفس والإجتماع من جهة أخرى لارتباطه بالعنصر البشري الذي يعتبر مقتاح خلق قيم مضافة نحو الإبداع والتميز، فإذا كان من السهل على المنظمات توفير الموارد المادية فإنه يصعب عليها في كثير من الأحيان توفير الموارد البشرية الراغبة في العمل والإستمرار فيه والمستغلة لطاقاتها الكامنة، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها بأكبر قدر من الفعالية.

ومن هذا المنطلق وجهت المساعي نحو الإعتماد على أسس علمية رصينة تهدف إلى الإستثمار الأمثل في العنصر البشري وتحقيق سعادته وتنمية شعوره بالعدالة والمساواة في المعاملة وتوزيع العوائد إضافة إلى توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل الكفيلة بخلق الرغبة في العمل، الإقتناع به والرضا عنه

هذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء المهام والوظائف المنوطة بهم.

على ضوء هذا ارتأينا تناول هذا الفصل في ثلاث مباحث أدرجناها على النحو الآتي ذكره:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفين، آليات تحقيقه، مظاهر غيابه.

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي وأهم مؤشراته.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات البحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، الذي سنحاول تناول مختلف المداخل النظرية له من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الرضا والرضا الوظيفي:

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي حيث حظي باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عنه بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة[1].

أولا: تعريف الرضا

لقد جاء في معجم متن اللغة أن رضي ضد سخط، وارتضاه أي رآه له أهلا، ورضي عنه أي أحبه وأقبل عليه أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل، كما عرفه المعجم السلوكي بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة[2].

فالرضا: هو القناعة بالموجود دون الاشتياق إلى المفقود.

[1] سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية**، دارالصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 62.

[2] سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره ص ص 62- 63

ومفهوم الرضا قديم في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات علماء المسلمين،ففي القرآن الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى:"رَضِيَ اَللهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْه" (البينة الآية 18)

وقال المصطفى صلى الله عليه وسلم "ارض بِمَا قَسَمَ اَللهُ لَكَ تَكُنْ أَغْنَى النَّاس"

ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه للرضا الوظيفي، وهذا يرجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص، يضاف إليه أن الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي ونسبي بحت، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، وما يمكن أن يكون رضا في وقت ما قد يكون عدم رضا في وقت آخر لنفس الشخص، ذلك أن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ولقد تعددت المصطلحات التي يشاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، والإتجاه النفسي نحو العمل.

وهذه المصطلحات تشير إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وقد تكون هذه المشاعر إما سلبية أو إيجابية.

حيث يشير **الرفاعي** إلى أن الرضا الوظيفي هو "ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل"[1].

كما أشار **عبد الخالق** بأنه" الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الإجتماعية، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالمتكامل ويختلف هذا الفرد على نوعين آخرين وهما الشخص غير المتكامل مع وظيفته، وهو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المهنية دون الإهتمام بتنمية مسؤولياته أو تحقيق استقلاليته، أما الشخص المحايد فهو الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المساءلة والمسؤولية "[2].

[1] سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، مرجع سبق ذكره ص 120
[2] سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، المرجع ذاته ، ص 120 .

وعبر عنه **محمد أحمد سليمان** بأنه " شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرته إلى العمل وبيئة ذلك العمل، والرضا الوظيفي يتحقق بعدم وجود فرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل، وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هناك عدم الرضا"[1].

ويرى **هيربرت** أن " الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هي ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا "[2].

في حين يرى **ستارويج** أن "الرضا عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل، والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"[3].

كما يشير **كاتزر** أن "درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه"[4].

وعرفه **شامي وللي** بأنه" المواقف العاطفية من قبل الافراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملاءمة والإنسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأوليات الفرد لهذه الوظائف"[5].

وعبر **روزيمون** بقوله "إن الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن العمل إنما يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة التي يمارسها اتجاه عمله ، واتجاه العوامل المرتبطة به واتجاه حياته بشكل عام "[6].

ومما تقدمنا به نصل إلى أن "الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي يحمله الموظف أثناء أداء عمله، ويتحقق هذا الشعور بالتوافق بين ما يحصل عليه الفرد في العمل وبين من يتوقع الحصول عليه.

[1] محمد أحمد سليمان وآخرون، **الرضا والولاء الوظيفي** ، زمزم ناشرون وموزعون ،عمان، 2011، ص 135.
[2] مروان طاهر الزعبي ، **الرضا الوظيفي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،2001، ص 17.
[3] مريم حسن ، **السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات** ، دار زهران للنشر ، عمان ،1997، ص 105.
[4] عيساوي وهيبة ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ، رسالة ماجستير،تخصص حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ،2012 ، ص ص 69-70.
[5] عيساوي وهيبة ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، المرجع ذاته، ص ص 69-70.
[6] عيساوي وهيبة ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ، المرجع ذاته، ص ص 69-70.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن مفهوم الرضا الوظيفي يتضمن الأبعاد التالية[1]:

- أن هناك ارتباط مباشر بين درجة الرضا الوظيفي للفرد وبين قدراته وميوله وسماته الشخصية وقيمه.
- إن الرضا الوظيفي ما هو إلا انعكاس لمشاعر الفرد، إيجابية كانت أم سلبية اتجاه المتغيرات المادبة أو المعنوية المرتبطة بالوظيفة.
- تقاس درجة الرضا الوظيفي للفرد بدرجة الفرق بين توقعاته من الوظيفة، وما يحصل عليه فعلا من نفس الوظيفة.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي ودواعي الاهتمام به

توجد مجموعة من الخصائص يتسم بها الرضا الوظيفي،كما توجد عدة أسباب دعت للاهتمام به،هي كالتالي:

أولا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي[2]:

1. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:**

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع مختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

2. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:**

وهذا نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني الذي تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى.

[1] محمد سليمان وآخرون ، **الرضا والولاء الوظيفي** ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 136-137 .
[2] عارف بن ماطل الجريد ، **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، السعودية ،2007، ص ص48-49

3. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل.

4. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين لا يؤدي بالضرورة لرضا فرد آخر، وإن حدث فليس بنفس درجة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ثانيا: دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي

وجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكات ذات أهمية لها مثل: سلوكات ترك العمل والتغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في الأداء.

ويعتبر الرضا الوظيفي من المتغيرات المهمة ،ليس على مستوى الإنتاجية ودوران العمل فقط، إنما هناك العديد من الفوائد، هذا اعتبارا من كون الرضا الوظيفي ثمرة العديد من الجهود فبمجرد الوصل إلى درجة جيدة من الرضا تبدأ الفوائد بالعودة على المنظمة وجودة منتجاتها وما يتبعها من قدرة تنافسية عالية وانتشار أوسع[1]، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للعاملين، يمكن للمنظمة التعرف على نفسها وهذا من خلال آراء العاملين فيها، والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة، ذلك فإن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، فكثيرا ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن العمل الذي يشغلونه لم يكن العمل الذي يريدونه، أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم [2].

هذا وقد حظي الرضا الوظيفي ببحوث ودراسات في مجال علم النفس الإداري، وكشفت بعض نتائج البحوث أن الأفراد الراضين وظيفيا أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات، وأكثر قدرة على التكيف

[1] مروان طاهر الزعبي ، **الرضا الوظيفي** ، مرجع سبق ذكره ص ص 18-19 .
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 210.

الاجتماعي، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمنظمات التي يعملون بها والانتقال إلى منظمات أخرى، كما قد يؤدي إلى تراكم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العاملين من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

ومن أهم الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي ما يلي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المختلفة.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة، فالفرد الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل[1].

ومما سبق نستخلص أن الرضا الوظيفي يكتسي أهمية كبيرة لكل من العامل، المنظمة، والمجتمع، يمكن توضيحها كما يلي[2]:

1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل:

إن ارتفاع شعور العامل بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، فالوضعية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

[1] عارف بن ماطل الجريد ، **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي** ،مرجع سبق ذكره ،ص 47 .
[2] شنوفي نور الدين ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 191-192

- توليد الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الفرد العامل بأن جميع حاجاته المادية من مأكل ومشرب وملبس ومسكن ...الخ وغير المادية من تقدير واحترام وأمن وظيفي، مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في تأدية المهام بطريقة متميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على الإيفاء بمتطلبات الحياة.

2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

حيث ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:

- ارتفاع مستوى الفعالية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على أعمالهم.
- ارتفاع الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى العاملين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى ...إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر العاملون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية والمعنوية يزيد تعلقهم بالمنظمة.

3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا إيجابا على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

كون الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي مع أنها تتفق في المضمون[1]، وسيتم استعراضها كما يلي:

أولا: العوامل الشخصية المرتبطة بالرضا الوظيفي

وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:

1. حاجات الفرد:

وهي المعبر عنها بالرغبة في الحصول على شيء معين وعادة ما يرافقها الإحساس بالحرمان وبعدم الاستقرار وعدم الرضا، فما شغل الباحثين في مجال العلوم السلوكية بحثهم الدائم للتوصل إلى الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين والامتناع عن أنماط أخرى من السلوك[2].

2. قيم الفرد:

وهي المبادئ والاتجاهات والمواقف التي يكتسبها الفرد عن طريق معتقداته التي يخضع لها في مكان تواجده وكذا المكتسبات الحضارية الأخرى، وتختلف القيم التي يسعى الفرد لإشباعها في مجال العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر، حيث أ ن تفاعل الفرد مع العوامل الاجتماعية والبيئية والثقافية يحدد معتقداته وبالتالي سلوكه الذي يكون صحيحا كلما اتفق عمله مع هذه القيم ؛ فزيادة الرضا عن العمل تلاحظ كلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم.

[1] سالم تيسير الشرايدة ، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.
[2] ابراهيم الغمري ، **الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية** ، دار الجامعات ، القاهرة ، 1982 ، ص71.

3. الشعور باحترام الذات:

وهي رغبة الفرد في تكوين صورة إيجابية عن نفسه، فبلوغ الفرد لمكانة بارزة في السلم التنظيمي للمنظمة أو بين زملائه في العمل أو خارجه تبقى من الأهداف التي يصبو إليها، بل إن تطلعه يسمو به لتحمل المسؤوليات في الإنجاز والتنفيذ والرغبة في تنمية الذات باكتساب المهارات.

4. مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء، وبشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح والإنجاز الذي يحققه، ويرتبط هذا الشعور بمدى الإنجاز وبمستوى الطموح والأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، فكلما كان هناك تطابقا بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا الشعور بالرضا[1].

ثانيا: العوامل التنظيمية المرتبطة بالرضا الوظيفي

وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:

1. الأجر:

ويقصد بالأجر ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة [2]، ويعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، ومن الجدير بالذكر أن هرزبيرغ خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع فقط عدم الرضا [3]، والأجر في حقيقة الأمر له نتائج أخرى كالشعور بالأمان، ويرمز للمكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد من خلال أجره، وقد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة بأهميته، وعليه يمكن القول بأن الأجر يحقق جوانب مادية ومعنوية عديدة وكل فرد ينظر إليه من الوجهة التي يراها مهمة بالنسبة إليه وليس بالضرورة إشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط كما يراه البعض[4].

[1] أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1985 ، ص 203.
[2] محمد سعيد الحمزاوي ، **إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية** ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1987، ص 231.
[3] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، دار وائل للنشر عمان ، 2006 ،ص ص 176-177.
[4] عبد الرحمان العيسوي ، **الكفاءة الإدارية** ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 ، ص 50 .

وفي هذا الصدد يخاطب ايرجريس أرباب العمل قائلا "إذا كان لديك عمال غير مكترثين بالعمل ،ولم يعد لديهم حافزا أو رغبة في الأداء ولا شعور بأنهم جزء من هذه المنظمة التي يعملون بها، فهم جديرون بأن يتصرفوا بطريقة غريبة ،ففي هذه الحالة أنتم مطالبون بتحسين وضعيتهم المالية فالنقود أكثر أهمية في أغلب الحالات من العلاقات الإنسانية "[1].

2. الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أرقى من خلال شغله لها، إذ بموجب هذه الترقية يحصل على مزايا وظيفية أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة، ومثال هذه المزايا نجد الزيادة في الأجر وفي السلطات الجديدة، ومقابل هذه المزايا سيتحمل الفرد مسؤوليات أكبر مما كان على عاتقه في وظيفته السابقة وعلى ضوء هذا يتضح ما يلي[2]:

- يوجد اختلاف في حجم ونطاق المهام والمسؤوليات والسلطات بين الموظفين.
- تستوجب الوظيفة نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى.
- يصاحب الترقية زيادة في الأجر، غير أنه في بعض الحالات قد تكون هناك ترقيات لا يصاحبها زيادة مادية وتسمى هذه الترقيات بالترقيات الجافة.

إن قيام المنظمة بتوفير فرص الترقية للأفراد العاملين بها من الأمور الحيوية لتحفيزهم على العمل بجد ونشاط، وعلى تنمية قدراتهم وخلق الرغبة لديهم في العمل، فتنمية القدرات يتوقف إلى حد كبير على إيجاد فرص الترقية أمام الأفراد[3]، وحتى تضمن فاعلية حافز الترقية لا بد من توفر شرطين أساسيين هما:

- ارتباط هذا الحافز بالأداء الشخصي للفرد العامل.
- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على ذلك الحافز.

[1] عمر سرار ، **الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، فرع تخطيط ، جامعة الجزائر ،2010 ص18 .
[2] عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية** ، زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1991، ص 155
[3] أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .

وقد أثبتت مختلف الدراسات أهمية الترقية وأثرها على رضا العمال هي مبعث النجاح في العمل، وتحقيق مصالح العمال في التغيير وتحقيق الفعالية والحركية في العمل، فهي بذلك عامل إيجابي لتكوين علاقة طيبة بين العمال والإدارة من جهة، وتحقيق مستوى أداء عال من جهة ثانية [1].

3. المكافآت:

ونعني بها ما يقدم للفرد لقاء عمله المتميز، وتحقيق مستوى معين من الأداء أو ما تم تحقيقه من وفرة في مجال ما، هذا النوع من الزيادات يمكن اعتباره كحافز نحو زيادة الأداء، وتتخذ المكافأة عدة أشكال فقد تكون زيادات دورية أو زيادات ممنوحة للأفراد لقاء ارتفاع مستوى المعيشة، كما قد تتخذ شكل زيادات استثنائية أو مكافآت تشجيعية وتعتبر هذه الأخيرة الأكثر تحفيزا للأفراد نحو رفع كفاءاتهم الإنتاجية، وقد ظهرت فكرة التحفيز وتطورت لتعزيز الشعور بالانتماء للتنظيم، والحوافز بمعناها العام هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة [2].

ثالثا: العوامل المتعلقة بعلاقات العمل

فعند الحديث عن علاقات العمل نلتمس نوعين من العلاقات الآتي ذكرها:

1. العلاقة بين الإدارة والعمال:

لقد حددت مجموعة من العوامل في هذا الصدد تشير إلى أن الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة تتضمن العناصر الآتية [3]:

- مساندة المرؤوسين وتقديم المعونة لهم عند الطلب.
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين.
- التركيز على نقاط القوة عند المرؤوس بدلا من نقاط الضعف.

[1] عمر سرار ، **الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين** ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.
[2] نور الدين شنوفي ، **دراسة فعالية الحوافز على الكفاءة الإنتاجية** ، رسالة ماجستير ،معهد العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1992،ص 224.
[3] سالم تيسير الشرايدة ، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 102-103 .

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الإدارة بالمشاركة، أي توفير فرص المشاركة للأفراد في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، زاد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم وولد لديهم الشعور بالانتماء، ما كان له أثرا واضحا على زيادة معدلات الأداء وتخفيض درجات الانحرافات فيه.

2. العلاقة بين جماعات العمل:

إن عمل الجماعة كفريق متكامل يكون جوا أكثر ملائمة، لأنه يحقق أنسق أداء وذلك لتمتع أعضاء الفريق بولاء مرتفع لبعضهم البعض، حيث يكون الاستعداد للتعاون أكبر بينهم، على عكس الجماعة التي يكون ولاء أفرادها أقل لنخلص بذلك إلى أن جماعة العمل المتكاملة تؤمن رضا وأداءا مرتفعا، بمعنى أن أداءها يعود إلى طبيعة العلاقات القائمة بين أفرادها وهذا ما يؤثر على رضاهم، وفي هذا السياق يقول بلامير "إن العمال الذين يتمتعون بالرضا التام هم الذين يحضون بالعضوية التامة في جماعة العمل المتكاملة "[1]، فمقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملائه في العمل يمكنه من الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها.

رابعا: العوامل المتعلقة بظروف العمل

وتتمثل أهم هذه العوامل في:

1. العوامل التي تعنى بالنواحي الاجتماعية وتتضمن ما يلي[2]:
   - رعاية الموظف صحيا.
   - توفير مختلف الخدمات للموظف.
   - مساعدة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث.
   - وجود أنشطة ترويحية ترفيهية.

2. ساعات العمل:

فبالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة يزيد رضا الفرد عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد ينخفض الرضا عن العمل.

[1] عمر سرار ، **الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 36-37.
[2] سالم تيسير الشرايدة ، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، المرجع ذاته ، ص ص 103-104

3. ظروف العمل المادية:

إن لبيئة العمل المادية تأثيرا على العاملين بها ،فالمكاتب المزدحمة والإضاءة غير الملائمة تسبب ضغوطا للأفراد وتؤثر على درجة رضاهم وتتمثل أهم عناصر البيئة المادية فيما يلي[1]:

أ. الضوضاء:

تعتبر الضوضاء من أهم عناصر البيئة المادية للعمل لما لها من آثار نفسية وعضوية سلبية فقد أثبتت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تؤدي إلى استثارة الجهاز العصبي لدى الإنسان وزيادة إفرازات الغدد الأدرنالية فوق الكلي، مما يؤدي بالجسم إلى الاستجابة الحادة من خلال زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، ويختلف أثر الضوضاء على الفرد العامل بحسب نوع العمل الذي يقوم به، حيث بينت الدراسات أن الضوضاء المزعجة لا تترك تأثيرها على الأعمال الحركية البسيطة، ولكنها تقلل من كفاءة الإنتاج في الأعمال الصعبة المعقدة لأن هذه الأعمال في حاجة إلى التركيز الشديد عند إنجازها.

ب. الإضاءة:

إن إضاءة مكان العمل من أهم ظروف العمل المادية التي تؤثر على رضا الفرد، حيث أثبتت الدراسات أن النظام الجيد للإضاءة يؤدي إلى زيادة الدقة في العمل في حين أن الإضاءة السيئة في مكان العمل تسبب شعورا بالانقباض وزيادة التعب والأخطاء في العمل، فهناك بعض الأعمال تحتاج في إنجازها إلى إضاءة شديدة مثل عما الأطباء في المستشفيات خاصة في غرف العمليات، إلا أن الإضاءة الشديدة قد تعوق أحيانا مواصلة العمل لفترة طويلة وذلك لما تسببه هذه الإضاءة الشديدة من إجهاد لأعصاب العين.

ج. درجة الحرارة:

إن الأفراد يختلفون في مدى تحملهم لدرجات الحرارة حسب البيئات التي يعيشون فيها، فالبشر يختلفون من حيث استجاباتهم الفزيولوجية والنفسية اتجاه مستويات درجات الحرارة المختلفة ،فبعض الأفراد يكونون أكثر تكيفا مع الأجواء الحارة وبعضهم يكون على العكس من ذلك أكثر تكيفا مع الأجواء الباردة، وتعد درجة الحرارة مصدرا مؤثرا على مستوى رضا الفرد العامل لما لها من تأثير على الجسم، فعندما ترتفع درجة الحرارة في

[1] مبارك بن فاتح الدوسري ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض 2010،ص ص25-28.

مكان العمل بحيث تتعدى قدرة الفرد العامل على التكيف معها فإن ذلك يؤدي إلى اضطراب في جهاز التنظيم الحراري للجسم، وباستمرارية فترة التعرض لدرجات الحرارة العالية فإن الجسم يفقد كميات كبيرة من السوائل عن طريق الإفرازات مما قد يصل بالفرد إلى ما يعرف بالتصلب الحراري.

هذا وتوجد بعض الأعمال التي تتطلب من الأفراد العمل خارج المكاتب مثل العسكريين، حيث تكون درجة الحرارة إما عالية جدا أو منخفضة جدا، وهذا المدى في درجات الحرارة قد يكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل وخاصة عند عدم توفر وسائل الوقاية الكافية، حيث أنها تؤثر على تركيز الفرد ومن ثم كفاءته في الأداء إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض والحوادث التي قد تصل إلى الوفاة.

د. تصميم المكاتب:

إن تصميم المكاتب سواء من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية أو غيرها من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على حسن الأداء، فالترتيب الجيد للمكاتب يحقق ما يلي:

- توفير الحماية والأمن.
- تسهيل عملية الاتصال.
- تعزيز أداء المهام بطريقة عملية.
- إدخال السرور والمتعة على العامل.

إن المكتب الذي لا يوفر الراحة النفسية والجسدية للفرد يعد مصدرا من مصادر الضغوط المؤثرة على رضا الفرد، لذلك ينبغي أن تتوفر في المكتب جميع الوسائل التي تساعد العامل على أداء عمله، وتحقق له الراحة النفسية والجسدية، ويفضل تماثل المكاتب بالنسبة للأشخاص الذين يكونون بنفس الرتب لأن التفريق بينهم يؤدي إلى عدم الرضا عند البعض مما ينعكس على تصرفاتهم ويكون سببا للشكوى والاعتراض.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وآليات تحقيقه ومظاهر غيابه

لقد وجدت عديد من النظريات سعت كل منها لتفسير الرضا الوظيفي، فتناولت كل نظرية هذا الموضوع من زاوية ووجهة نظر معينة، سنحاول التطرق إلى أهمها في هذا المبحث إضافة إلى التطرق لمختلف الآليات الداعمة للرضا الوظيفي ومختلف المظاهر التي تنجر عن غياب هذا الأخير.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

سيطر مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يرى أن العوامل المادية هي العوامل المهمة لفترة طويلة وهذه النظرة جاءت نتاج لحركة الإدارة العلمية بقيادة فريديريك تايلور، ولقد ظلت فروض مدرسة تايلور سائدة ومسلم بها حتى بدأت جهود أخرى قام بها إلتون مايو وزملاؤه في دراسة لأسباب نقص الإنتاجية وعلاقتها بظروف العمل المادية كالأجور والإضاءة وأيام العطل، لتظهر بعدها حركة العلاقات الإنسانية وظهور ما يسمى بالرجل الاجتماعي[1]، لتبدأ مجموعة من النظريات والنماذج في التبلور والتي اهتمت بالرضا الوظيفي أهمها:

أولا: نظرية تدرج الحاجات لماسلو (1954)

قدم ماسلو نظرية تحدد مجموعات الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين، وتشمل هذه الحاجات مجموعة الحاجات الدنيا (الفيزيولوجية – الأمان) والحاجات العليا (الحب والانتماء والاحترام وتقدير الذات)[2].

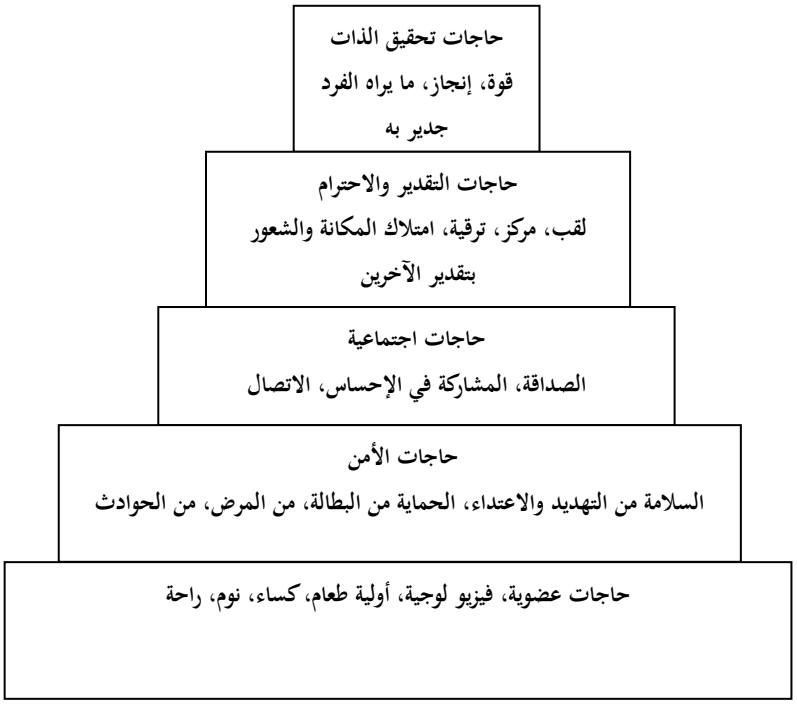
وقد حدد ماسلو خمس مجموعات من الحاجات الإنسانية وهي:

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الجسمانية الأساسية للحاجات.
- حاجات الأمن: وهي حاجات الإنسان ليشعر بقدر من الاطمئنان.
- الحاجات الاجتماعية: وهي أن يشعر الفرد بأن الآخرين يبادلونه الود والحب، وأن ينتمي إلى جماعة وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.
- حاجات التقدير: فعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه يكون التقدير ذاتيا، كما قد يكون خارجيا.

[1] سالم تيسير الشرايدة ، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 78.
[2] محمد أحمد سليمان وآخرون ، **الرضا والولاء الوظيفي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

- حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون عليه[1].

الشكل (1-1): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: محمد رفيق الطيب، **مدخل لتسيير: أساسيات وظائف وتقنيات الجزء 2**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1995، ص183.

[1] محمد أحمد سليمان وآخرون ، **الرضا والولاء الوظيفي** ، مرجع سبق ذكره ص ص 139-140.

ثانيا: نظرية ألدفير

تعد هذه النظرية تطويرا لنظرية "ماسلو" إذ تصنف الحاجات التي جاء بها "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي:

- حاجات الوجود.
- حاجات الانتماء.
- حاجات النمو.

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات التي عبر عنها "ماسلو"[1].

ثالثا: نظرية التوقع

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها " **فكتور فروم** " (vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول غلى هذه العوائد، فالفرد يميل إلى اختيار السلوك الذي يعظم به عوائده، ويرى "فروم "أن دافعية الفرد للأداء هي محصلة لثلاث عناصر هي[2]:

- العوائد التي يود الحصول عليها.
- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.
- توقعه بان مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

وتعتمد هذه العناصر على عملية تقدير شخصي وليس قياس موضوعي، فما يشعر به الفرد ويدركه عن هذه العناصر يختلف عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.

رابعا: نظرية الإنجاز

قسم " **ماكليلاند**" العالم النفسي الأمريكي سنة **1973** نظريته هذه، حيث صنف الحاجات إلى ثلاث مجموعات[1]:

[1] وهيبة عيساوي ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ، مرجع سبق ذكره ص 87 .
[2] ماهر أحمد ، **السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002، ص ص 148-150 .

1. الحاجة للإنجاز:

وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفأ الطرق، وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي هي الرغبة في التميز.

2. الحاجة للقوة:

وهي تمثل رغبة الفرد في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

3. الحاجة للانتماء:

وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها، هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاث على الاعتبارات التالية:

- تكسب الحاجات السابقة الذكر وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا جراء تحقيق النتائج الجيدة عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.

حسب **ماكليلاند** لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع انتماء عالي، فسعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفاعلية والفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية، فالموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج جيدة من ذلك الموظف الذي لديه دافع إنجاز ضعيف[2].

[1] محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات** الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ، ص ص 65-67 .

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

خامسا: نظرية العاملين

تعد هذه النظرية لصاحبها **فريديريك هيرزبيرج** (**1959**) من أشهر نظريات الدوافع، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، وتعتمد هذه النظرية على تفسير الدوافع بناءا على نوعين من القوى[1]:

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوى فيزيولوجية أو قوى سيكولوجية.
- القوى الخارجية وهي عبارة عن دوافع سيكولوجية التي يكتسبها الفرد من علاقاته بالبيئة التي يعيش فيها.

فالرضا وعدم الرضا حسب **هيرزبيرج** مصطلحان غير متقابلان، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.

وأوضح **هيرزبيرج** في نظريته أن العوامل التي تؤثر على رضا الفرد عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسه، وقد أطلق عليها "العوامل المحفزة" أو "الدافعة " وهي:

- الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل.
- الشعور بالإنجاز في العمل والمسؤولية.
- العمل نفسه.

في حين أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لدى العامل تتعلق ببيئة العمل وقد أطلق عليها "العوامل الصحية"مثل:

- العلاقة مع الرؤساء.
- الرواتب والأجور والمكافآت.
- ظروف العمل المادية.

[1] محمد سعيد سلطان ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ص45-46.

والجدير بالذكر أن عدم توافر العوامل الصحية يؤدي إلى ظهور علامات عدم الرضا، مما يؤدي إلى نتائج سلبية اتجاه العمل، كالتغيب والتقاعس والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-2): نظرية العاملين



المصدر: أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات** ،مرجع سبق ذكره، ص225.

سادسا: نظرية Z

أسس هذه النظرية **أوشي(OUCHI**) بعد إجراء دراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وتقوم نظريته على أن زيادة إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو التطوير، فهذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تشعرهم بروح الجماعة، وتقوم هذه النظرية على ثلاث أسس هي[1]:

1. الثقة:

فالإنتاجية والثقة لا يمكن فصلهما والمؤسسات اليابانية تؤكد على ضرورة وجود الثقة فيما بين العاملين.

2. الحذق والمهارة:

فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن، أي الحذق والمهارة في التعامل.

[1] السالم محمد سالم ، **الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية** ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية ، السلسلة الأولى ، الرياض ، 1997،ص 72 .

3. الألفة والمودة:

وذلك من خلال إقامة علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة واهتمام متبادل بين الأفراد، ويعتقد " **أوشي** "بأن تطبيق نظريته في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين، وأهداف المنظمة على حد سواء، والتي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاني في العمل وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة استقلال وحرية للعاملين وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: مقترحات وبرامج تحسين الرضا الوظيفي

توجد العديد من الآليات الداعية لتحقيق الرضا الوظيفي، والتي تهدف إلى المحافظة على المستوى العالي أو المقبول على الأقل من الرضا فهذا كفيل بشعور الأفراد بالانتماء للتنظيم وتعزيز ولائهم اتجاهه، وسنتناول في هذا الصدد أهم البرامج الداعمة والمحسنة للرضا الوظيفي.

أولا: مقترحات لتحسين الرضا الوظيفي:

يتعين على المنظمات السعي لتحسين رضا عامليها ومن بين أهم الوسائل المعتمدة في هذا المجال نذكر ما يلي[1]:

1. جعل العمل مسليا:

فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضفي الكآبة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا الوظيفي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها: إذاعة المقطوعات الموسيقية، نشر بعض الصور لمواقف مضحكة...الخ.

2. العدالة في الأجور والمكافآت:

حينما يشعر الأفراد أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذلك لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية ليستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

[1] حياة طهراوي ، **أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، 2011 ص 47.

3. تكليف الأفراد بالأعمال التي تتناسب واهتماماتهم:

فكلما كان هناك شعورا قويا لدى الأفراد بأنهم يقومن بأعمال تتناسب واهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

4. تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد:

فالفرد يكون أقل رضا عن العمل إذا كان العمل مملا ويثير الضجر والملل، ويمكن استخدام مداخل التوسع الراسي والأفقي للتغلب على تلك المشكلة.

ثانيا: برامج تحسين الرضا الوظيفي

يقصد ببرامج تحسين وتدعيم الرضا الوظيفي مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي سعيا من المنظمات نحو تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه البرامج ما يلي[1]:

1. برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل هذه البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم للإبداع والابتكار، ومن أمثلة هذه البرامج: البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

وتتمثل فيما يلي:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، والرطوبة والأثاث.
- معالجة حالات التعب والإرهاق ، وذلك عن طريق الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين للراحة.
- التقليل من رتابة الأعمال وذلك عن طريق اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

[1] محمد الصيرفي ، **السلوك التنظيمي** ، مؤسسة حورس الدولية ، مصر ، 2005 ، ص ص 271-274.

3. برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي (كالنوادي، دور الحضانة، توفير وسائل مريحة للمواصلات وسكنات للعاملين)، فمثل هذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد ممكن من العمال.

4. برامج تدريب العاملين:

والتدريب المقصود به هنا مكون من أربع أقسام وهي:

- **القسم الأول:**

ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه للإصابات العمل.

- **القسم الثاني:**

ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

- **القسم الثالث:**

ويختص بتدريب الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

- **القسم الرابع:**

ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيها.

5. سجلات الحوادث والإصابات وأمراض المهن:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين منها والإجراءات التي اتخذت حيالها ..الخ، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

6. المتابعة والتفتيش:

فينبغي على إدارة الموارد البشرية المتابعة الدائمة والمراقبة المستمرة للتأكد من تطبيق التعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

7. برامج الرعاية الصحية:

يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزاما صحيا على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية.

8. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتصنع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية، وليس لديها أي علاقة بالجوانب الإدارية ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

9. برامج حلقات الجودة:

ويقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة والانضمام إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه، وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل التي يمكن لبرامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بين تلك الأهداف ما يلي[1]:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- التشبع بالقدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى أعضاء حلقات الجودة.
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة.

[1] محمد الصيرفي ، **السلوك التنظيمي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 277.

10. برامج الموظف المتميز:

وهذا بهدف زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين والذي يخلق نوعا من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف، فقد أثبت هذا البرنامج وجود آثار إيجابية عديدة من ناحية زيادة الدافعية والرضا الوظيفي.

11. برامج زيادة الاستقلال الوظيفي:

يشير مفهوم الاستقلال الوظيفي إلى إعطاء الموظف الاستقلالية في أداء عمله وتنظيمه بالطريقة التي يرغبها، مثل هذه الحرية والاستقلالية للموظف في تنظيم مهامه يحقق له الشعور بالقدرة على التحكم والسيطرة والتي يعتقد الكثير من علماء النفس أنها غزيرة عند الإنسان. وتحقق زيادة الاستقلالية للموظف الشعور بالرضا والتخفيف من ضغوط العمل وبالتالي الصحة النفسية الجيدة.

12. برامج زيادة التغذية الراجعة في العمل:

يشير مفهوم التغذية الراجعة إلى حصول الموظف على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في كيفية أدائه للمهمات المطلوبة، وتتنوع مصادر التغذية الراجعة في العمل فقد يكون مصدرها من المدير أو المشرف المباشر أو قد يكون من الزملاء أو من متلقي الخدمة من عملاء أو زبائن[1].

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي

تتجلى أهم مظاهر عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يلي:

أولا: التمارض

وهي من بين مظاهر الانسحاب غير المباشر من العمل وهذا عن طريق خلق الذرائع والحجج، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

[1] مروان طاهر الزعبي ، **الرضا الوظيفي** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 88-97.

ثانيا: الشكاوي

إن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في المنظمات التي يغلب عليها عدم رضا عامليها، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تذمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا بهدف جلب اهتمام المشرفين لدراسة وضعيته، وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي التوترات التي تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.

ثالثا: الإضراب

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، ويلجأ العمال إلى الإضراب سواءا كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد ردا عن الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الترقية، الإشراف ...)[1]، ويعتبر الاعتصام مقدمة للإضراب، ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل[2].

رابعا: فقدان الاهتمام

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، وينظر البعض مثل "كوزان" إلى التعب كحالة فيزيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع العاطفي من ناحية أخرى.

خامسا: دوران العمل:

إن استخدام العاملين ثم الاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض يؤدي إلى عدم الاستقرار، وينبغي أن نفهم أن بعض هذه المتغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل، فالبعض منهم يترك العمل بناءا على رغبة صاحب العمل، وبعض الاستثناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل، أما ترك العمل ودوران العمل عموما الذي ينشأ عن العمال باختيارهم، فقد يدل بعضه على انخفاض الروح المعنوية،

[1] حياة طهراوي ، **أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.
[2] منصور فهمي ، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز** ، دار النهضة العربية، 1984 ، ص 141.

وإن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية أو عائلية أو أسباب أخرى لا تمت إلى العمل بصلة، وأي زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها.

وأبسط مقياس لدوران العمل ما يسمى " بمعدل الانفصال " وهو ما يعرف بأنه عدد الإنفصالات في العمل بين مائة من قوة العمالة بالمنظمة، وتشمل الإنفصالات ترك العمل والفصل والإيقاف، ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين في أول المدة " زائد " عددهم في آخر المدة و" القسمة " على إثنان[1].

سادسا: مشاكل النظام

وكثرة هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشاكل والمخالفات يبدو عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنظمة، وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطئ.

وتتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها، وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقيا، وبعضها الآخر مجحف وقد لا يكون الجزاء متناسبا مع المخالفة، كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرص التعليمات قد تؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

سابعا: تقييد الإنتاج

إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر[2].

[1] منصور فهمي ، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز** ، مرجع سابق الذكر ، ص 142 .
[2] منصور فهمي ، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز**، المرجع ذاته ، ص 142 .

المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي وأهم طرق قياسه

يمثل الرضا الوظيفي مجموع مشاعر وأحاسيس الفرد العامل، لذا يعتبر قياسه عملية غير سهلة، وقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث قدرته على دراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية حيث وجدت طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، وتختلف هذه المقاييس من حيث الدقة والشمول حسب البيانات المجمعة.

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه مثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المنظمات، وما يدل على ذلك سعي الباحثين إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومنها ماهو ذاتي تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل. ونذكر من أهم هذه المقاييس ما يلي[1]:

أولا: المؤشرات الموضوعية

تتمثل اهم هذه المؤشرات فيما يلي:

1. معدل دوران العمل:

يطلق هذا المصطلح على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين الخدمة داخل المنظمة واحلال جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة داخل المنظمة دخولا وخروجا منها نتيجة لحالة من عدم الرضا. ولمعدل دو ا رن العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل، فترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه ويسبب ذلك خسارة للمنظمة كونها أنفقت الكثير لجلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم ويعتبر ترك العمل الذي يتم

[1] عزبون زهية ، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2007 ، ص 115 .

مبادرة العامل مؤشرا لعدم رضاه وتعتبر البيانات لترك العمل ذات أهمية في تقييم فاعلية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية محددة} = \frac{(\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة})}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

وتساعد هاته البيانات في التعرف على مجالات ومواقع الرضا عن العمل، كما تفيد في التنبيه إلى المشكلات التي تستوجب تقييم سياسات وبرامج الموارد البشرية في المنظمة.

وهنالك عدة عوامل أخرى تتحكم بدرجة العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة، والمدة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت إلى وقت التسريح من المنصب[1].

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

[1] هبة سلامة سالم غواش، **الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر)حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008 ، ص 19.

2. معدل الغياب عن العمل:

يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا برنامج العمل، أما إذا كان العامل في عطلة رسمية فإن ذلك لا يعتبر تغيب، ومعدل غياب العامل يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا[1]، ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غياب الفرد فيها عن العمل نتيجة لما يعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياته العائلية، والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق و الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج إلي درجة من صفاء الذهن و هدوء النفس ، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى الظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك عام 1968، ويحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالآتي:

معدل الغياب خلال فترة معينة = [مجموع أيام غياب الأفراد / (متوسط عدد الأفراد العاملين ×عدد أيام العمل)] ×100

ويتم الحصول على مجموع أيام الغياب، بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العالمين، فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد الأفراد في أول فترة وعدد الأفراد في آخر فترة، وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل[2].

يرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغيب كتعبير عن رغبة في الانتقام، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي حللت موضوع الحضور، إذ كشفت أن العمال يلجؤون إلى التغيب بغية التعبير عن حالة الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وهذا التغيب بغية التعبير عن حالة الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وهذا الأخير ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل، ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل، في حين نجد العوامل التي تخلق حالة اللارضا هي

[1] مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق ، عمان ، 2004 ، ص 115 .
[2] محمودية شهيرة ، **الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة الثانوي** ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ،2001 ، ص34.

عوامل تبرز عدم التكيف مع، محيط العمل، لذا نجد العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا[1]، لهذا توجب على إدارة المؤسسة العمل ما أمكن للحد من ظاهرة التغيب وتحديد الأسلوب الأنسب لمعالجة هذه الظاهرة خاصة وأنها تعد من مؤشرات عدم الرضا، فلضمان السير الحسن للعمل وجب توفير كل العوامل المحققة للرضا والتي تزيد من ولاء الفرد العامل لمنظمته، فقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، فزيادة هذا الأخير يحدث انخفاض في مستوى رضا الفرد، والعكس إذا انخفض معدل الغياب فإن الرضا الوظيفي يكون مرتفعا فمعدل الغياب يعد مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره مقارنة بفرد آخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه سلوكا غير مرغوب يجسد لنا صورة واقعية عن عدم رضاه[2].

ثانيا: المؤشرات الذاتية

تقاس بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق سؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة أو مدى الإشباع الذي يحققه العمل، ويعتبر هذا النوع من المقاييس الأكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا وعدم الرضا وفي اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا[3]، وسنتناول في المطلب الموالي أهم طرق القياس المعتمدة للحصول على هذه المؤشرات.

[1] عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1984 ، ص ص 272-273.
[2] أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة**،دار النهضة العربية ، بيروت، 1971، ص 404.
[3] أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة : الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي** ، دار المعرفة الجديدة ، الإسكندرية ،1985، ص ص 495،496

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي:

يتعين على المنظمة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي عن طريق انتهاج طرق قياس محددة نذكر منها ما يلي:

أولا: طريقة هيرزبيرج

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الإستياء ،وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وقد وجهت إلى هذه الطريقة عدة انتقادات أهمها أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

ثانيا: طريقة تحليل ظواهر الرضا

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي: معدل دوران العمل، التغيب، التمارض.

فقد اظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والإبتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات[1].

[1] سالم تيسير الشرايدة ، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

ثالثا: طريقة الاستقصاءات

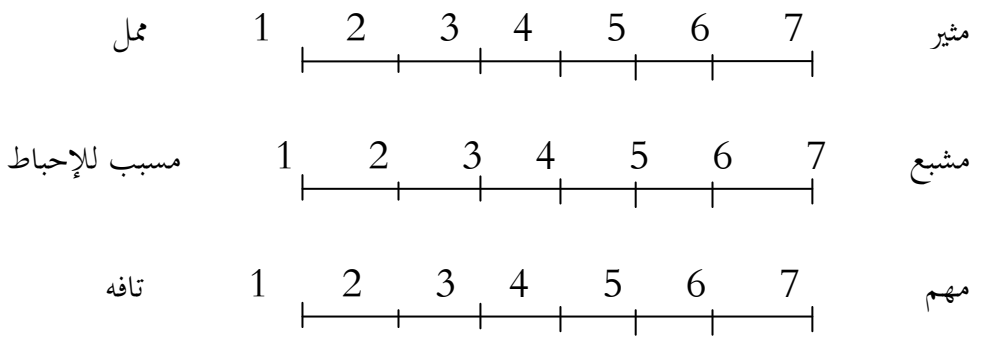
تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا وإمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة، وقلة التكلفة وخصوبة المعلومات[1].

رابعا: طريقة الفروق ذات الدلالة ل (أوسجود وزملائه)

وضعت هذه الطريقة عام 1957 وتتكون من مجموعة من المقاييس الجزئية لقياس الجوانب المختلفة للعمل (الإشراف، محتوى العمل...) ويتكون كل مقياس من قطبين، كل قطب يمثل صفة معارضة للقطب الآخر حيث يتكون كل مقياس من عدد من الدرجات، ويطلب من المجيب تحديد الدرجة التي تمثل إحساسه ومشاعره بالنسبة لهذا المقياس الجزئي، وتوضح تلك المقاييس بالنسبة لجانب من جوانب العمل، ويتم ذلك عن طريق تجميع الدرجات التي حددها المجيب بالنسبة لجميع المقاييس الجزئية لجانب من جوانب العمل، ويعبر مجموع هذه الدرجات عن مستوى رضا الفرد في ذلك الجانب من العمل[2].

[1] سالم تيسير الشرايدة ، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ،المرجع ذاته ، ص 108.
[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، مرجع سبق ذكره، ص 506-507 .

الشكل رقم (1-3): طريقة أوسجود لقياس الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص415

خامسا: طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون

تستعمل هذه الطريقة كمقياس للرضا الوظيفي، كما يمكن استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه خاص بالفرد العامل، ففي حالة قياس الرضا الوظيفي يتم تحديد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تلك التي تصف الإشباعات والتي يحصل عليها الفرد من عمله "وعادة ما تفوق مائة عبارة"، وتقدم لمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي تبعا لرأي الحكام ليتشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار فنجد في قمة المقياس عبارات تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايته عبارات تمثل أقوى الاتجاهات السلبية وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال، يتضمن توزيعا للعبارات دون أن تخضع في ترتيبها لدرجاتها تجنبا للأجوبة العفوية)غير الدقيقة (وتوضع النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، وتمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة، ومجموع العلامات تحدد الدرجة المماثلة للرضا العام، عند تطبيق مقياس الرضا وفقا لهذه الطريقة يكتفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة مدرجة في الاستبيان، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل الأجر، الإشراف... إلخ وحساب درجة الرضا عن هذا المجال، وتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور، لقد سميت

بطريقة الفواصل المتساوية ظاهريا أو الفئات المتساوية، كونها تراعي في ترتيبها للعبارات التساوي في الفرق بين العبارات والذي يقدر بدرجة واحدة[1].

سادسا: طريقة التدريج التجميعي لليكارت

كما ذكر سابقا أن مقاييس الرضا لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات كون الرضا ذاته عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد ويعد مقياس ليكارت في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس، ففي سنة 1932 بدأ **ليكارت** في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، ويحاول ليكارت بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة التي عرفتها طريقة ثرستون في تكوين المقياس، وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارت صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوع ما وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا يتوافق مع العبارات المعارضة وترتب ترتيبا تنازليا ويتكون مقياس ليكارت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة، مصنفة بخمسة آراء كالتالي:

- موافق جدا.
- موافق.
- غير متأكد.
- معارض.
- معارض جدا.

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

يتوافق مع العبارات المؤيدة صيغة الإيجاب ونقدم توضيحا لذلك كما يلي:

الصيغة الإيجابية: إنني أستمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

- موافق جدا 5
- موافق 4
- غير متأكد 3
- معارض 2
- معارض جدا 1

والملاحظ على طريقة ليكارت أنها لا تطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته[1].

[1] أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص415.

خلاصة الفصل:

يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية يصل إليها العامل عند درجة إشباع معينة نتيجة لمختلف العوامل المحيطة به، وتعود بدايات الاهتمام به للقرن العشرين نظرا لأهميته التي تظهر على الصحة العضوية والعقلية للفرد، وتأثره بعدة عوامل كالأجر والترقية وجماعات العمل وظروف العمل، فقد قدمنا في هذا الفصل نظرة عن الرضا الوظيفي الذي تباينت التعاريف المقدمة له بحسب وجهات نظر المفكرين، فبينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، بإعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف، ونجده ذو خصائص متباينة قد تختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، كما تناولنا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل والمنظمة والمجتمع.

وقد ظهرت في هذا الصدد مجموعة من النظريات محاولة تفسير مختلف الدوافع الإنسانية والحاجات التي يؤدي إشباعها لرفع مستوى الشعور بالرضا، من أشهرها نظرية تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية ذات العاملين لهرتزبرغ ونظرية الإنجاز لمكليلاند، نظرية z لأوشي.

ولزيادة مستوى الرضا الوظيفي تطرقنا لمجموعة من الإجراءات ينبغي تبنيها بهدف المحافظة على المستوى العالي أو المقبول على الأقل من الرضا، فهذا كفيل بشعور الأفراد بالإنتماء للتنظيم، وباختلاف هذه الإجراءات والبرامج المنتهجة لتحسين مستويات الرضا اختلفت أيضا المقاييس المعتمدة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي منها المقاييس الموضوعية كمعدل الغياب عن العمل، معدل دوران العمل، وأيضا المقاييس الذاتية، فعلى المنظمة تحليل دقيق لهذه المقاييس لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل ومعالجته، وعرضنا في نهاية الفصل مختلف الطرق المعتمدة في قياس الرضا عن العمل.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقد حضي موضوع الأداء باهتمام بالغ من طرف الكثير من الباحثين وفي العديد من الدراسات، حيث أصبحت دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستخدمة من قبل المنظمات وهي تعمل على تحسينه لدى الموظفين على اختلاف مستوياتهم باعتباره المدخل الرئيسي الذي يؤثر ويحكم على أداء المنظمة ككل، وعلى اعتبار أن المورد البشري يعتبر من أهم مقومات نجاح المؤسسات قديما وحديثا، فإذا كان هدف المنظمات الأساسي هو البقاء في ظل المنافسة الحادة والشديدة، فان تحقيق هذا الهدف بشكل كامل مرهون بنوعية العنصر البشري، ولذا ارتأينا أن نخصص حيزا واسعا للإحاطة بموضوع أداء الأفراد الموظفين في المنظمة، من أجل ذلك قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.

المبحث الثاني: قياس الأداء وتقييمه.

المبحث الثالث: طرق واستخدامات تقييم الأداء وعلاقة الأداء بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل الموظف في المنظمة ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلباته، ومن هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم، وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الأداء وأنواعه و أهم مؤشراته.

المطلب الأول: ماهية الأداء وأهميته وأهم مؤشراته.

للأداء تعاريف كثيرة واهمية بالغة في المنظمة ، وللتعرف عليه سنتطرق فيما يلي لماهيته واهميته و اهم مؤشراته.

أولا: ماهية الأداء والأداء الوظيفي.

يعد مفهوم الأداء من أهم المفاهيم المرتبطة بأداء الأعمال وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية.

- "لغويا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية TO PERFORM والذي انشق بدوره من الفرنسية القديمة PERFOMER والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل[1]".
- أما اصطلاحا ولأن التعريف يختلف من شخص لأخر بتعدد وجهات النظر، فالأداء هو إحدى الكلمات التي اختلف حول معناها الكثير من الكتاب والباحثين وقد حاولنا قدر الإمكان أن نجمع بعض التعاريف في هذا الجدول والعمل على التعليق عليها.

[1] سعاد ميدون،**دور القيادة الادارية في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال** ، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة يحي فارس المدية ، 2013-2014،ص67.
ومن معاجم اللغة يتضح إن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله واسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به- ابن منظور ، **لسان العرب** ، دار المعارف ، القاهرة ، ص48

الجدول رقم (2-1) تعريف الأداء

صاحب التعريف	التعريف	التعليق
الطاهر مجاهدي [1].	مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج و المنتجات وعلى أثار المنشأة على البيئة الخارجية	وهنا كان التعريف يركز على ان الأداء هو مجموعة من معايير القياس على أنشطة المنظمة ونتائجها.
رواية محمد حسن [2].	يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.	وهنا قصد أن الأداء ينتج من إدراكه لمناخ العمل وبين الفرق بين الأداء والجهد.
محمد بن عبد الله العثمان [3].	الأداء الوظيفي هو عبارة عن النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.	من خلال التعريف أراد الكاتب أن يجعل من الأداء عملية محددة بفترة زمنية تسفر عن نتائج عند ممارسة أوجه النشاط المختلفة.
محمد سعيد سلطان [4].	هو عبارة عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.	حصر الكاتب الأداء في النتيجة المتوصل إليها من تحقيق المهام الموكلة إليه .

[1] الطاهر مجاهدي، **فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء**: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة المسيلة، 2008-2007، ص107.

[2] رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999- 2001، ص 215.

[3] محمد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003 ،ص: 73.

[4] محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص:219.

بعجي سعاد [1].	الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، وبما يحقق أهداف المنظمة،وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.	حصرت الباحثة الأداء الوظيفي في ما يحققه الفرد من مهام وظيفته التي يشغلها، وتحسينه يكون من خلال تدريب مستمر للعاملين.
لمين علوطي [2].	يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، "النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة	حيث أن الكاتب ربط الأداء بالفعالية والنجاعة ما يعني انه ربطه بالأهداف المرجوة التحقيق والموارد المستخدمة.

فالأداء التنظيمي هو الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين: الكفاءة والفعالية.

- **الكفاءة** : هي الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة.
- **الفعالية** : مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

وهناك من لا يفرق بين كل من السلوك والانجاز والاداء[3]:

- **السلوك**: هو مايقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها.
- **الانجاز**: هو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتائج.
- **الأداء**: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، وهو ما تسعى المنظمة للوصول إليه.
- **التعريف الشامل**: الأداء هو قدرة الافراد على تجسيد أهداف المنظمة وإتمام مهامهم بطريقتهم.

[1] بعجي سعاد ،**تقييم فعالية نظام تقييم اداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ،**رسالة** ماجستير في العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2006-2007،ص10.

[2] لمين علوطي،**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي**، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2003-2004،ص 132.

[3] شامي صليحة ، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين(،دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس)** ،ماجستير العلوم الاقتصادية ،جامعة بومرداس ،2009-2010، ص63

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها[1]:

1. تتألف أي عملية إنتاجية من عدة مراحل لإنتاج منتجات وتحقيق الأهداف المصممة لها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة كلفة وأكثر ربحا.
2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حيث يكون أداء الموظفين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام الموظفين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز والريادة، فقدرة المنظمة في الانتقال من مرحلة لأخرى يعتمد على مستوى أداء الموظفين بها[2].

[1] الطاهر الوافي ،**التحفيز واداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ،عالية صالح ،بتبسة)** ،ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة قسنطينة ،2012-2013، ص60.
[2] الطاهر الوافي ، ،المرجع ذاته، ص60.

ثالثا: مؤشرات الأداء الوظيفي

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في[1]:

1. **التغيب عن العمل:**

إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد الموظف، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام الموظف في عمله، فالتغيب يؤثر على إنتاجية المنظمة(إنتاجية أو خدماتية) لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف من جهة أخرى.

معدل التغيب الكلي = (عدد الأيام المفقودة × 100) / عدد أيام العمل الكلية

والتغيب ناجم عن عدة أسباب أهمها:

- عدم توفر شروط العمل المناسبة مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة و بالتالي زيادة معدل التغيب.
- عدم قدرة الموظف على الانسجام والانتماء لجماعة العمل و شعوره بالاغتراب.
- أسباب نفسية (سواء عدم تقدير الذات، أو عدم تقبل النمط الإشرافي للرؤساء ، وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، عدم تكوينه في مجال تخصصه (غير قادر على تأدية المهام المنوطة به).
- ضغط العمل و حجم المنظمة الكبير مما يرهق كاهل الموظف.
- انخفاض الروح المعنوية للعامل يسبب له عدم الرضا والاستياء.

2. **دوران العمل:**

وهو ترك العمال لمناصبهم وإحلال آخرين في مكانهم وهو يشبه التغيب عن العمل ويتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب وهو ما يعرف عدم الاستقرار المهني، فدوران العمل يعبر أيضا عن انتقال الشخص من عمله إلى عمل آخر داخل المنظمة وليس خارجها فقط، و قد يكون هذا الانتقال بإرادة الفرد أو بغيرها، ويمكن إرجاع الأسباب إلى:

[1] الطاهر الوافي ، **التحفيز واداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ،عالية صالح ،بتبسة)** ،مرجع سبق ذكره، ص62.

- الرقابة على الأداء
- صعوبة الظروف البيئية و صعوبة تكوين العلاقات غير الرسمية
- ضعف العلاقات الإنسانية بين الموظفين و هو السبب لتكوين هذه الظاهرة [1].
- توصل "جون جاك روسو " عام 1957 إلى أن ثبوت القوى الموظفة في المنظمة دليل على وجود العوامل التي تساعد على ارتفاع في الروح المعنوية ورضاهم عن العمل بينما يدل معدل خروج العمل وتسربهم من القوى الموظفة دليلا على انخفاض الروح المعنوية وعدم رضاهم عن العمل.

ومهما كانت أسباب دوران العمل فان هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة، لذا يجب على المسيرين معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار الموظف واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء.

3. الشكاوى:

هي تظلم الموظف بشان أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشتركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض الموظف لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4. حوادث العمل:

لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل و ذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه، وهذا ما يؤدي لنقص مستوى الأداء .

5. الإضرابات :

فالإضراب هو التوقف عن العمل لمدة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل غير الملائمة والعلاقات البيئية مع المشرفين والإدارة، و هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل وكل هذا يؤدي لأداء ضعيف سواء للمضربين أو زملائهم.

[1] الطاهر الوافي ،**التحفيز واداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ،عالية صالح ،بتبسة)** ،مرجع سبق ذكره، ص 64.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وعناصره

للاداء محددات تحكمه وعناصر تحدده سنتناولها في هذا المطلب و هي كالتالي :

أولا: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور[1]:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي: هناك من يرى أن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في مجموعة من العناصر أهمها[2]:

- **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله كما أنه يمكن قياس الدقة، بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلا " يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها، وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.
- **العناصر غير الملموسة:** وتشمل على الصفات الغير ملموسة التي يجد بها المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن من ملاحظتها، ومن الأمثلة على شكل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القدرة على الأداء والرغبة في الأداء[3].

مستوى أداء الموظف = القدرة × الرغبة

[1] رواية محمد حسن ، **إدارة الموارد البشرية** ،مرجع سابق ،ص 216 .
[2] مصطفى نجيب شاويش ،**ادارة الموارد البشرية(ادارة الافراد)** ،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان ،2005، ص ص 101-102.
[3] علي محمد عبد الوهاب ،**"العنصر الانساني في ادارة الانتاج"** ،مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1984، ص ص 255-256.

أ. **القدرة على الأداء:**

تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب، والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين هما المعرفة و المهارة:

القدرة = المعرفة × المهارة

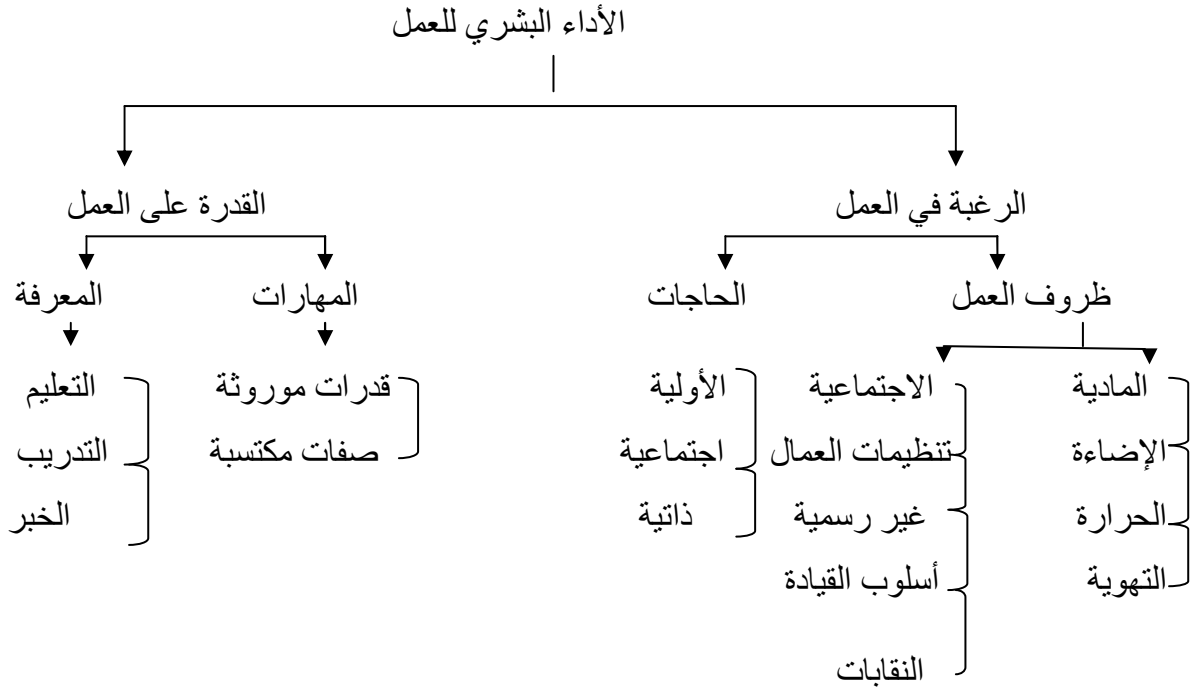
فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف تجاه شيء معين مثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيء عنها، نوعها، تركيبها.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يتصف بها الموظف خلال قيامه بعمله، فالموظف قد يكون ملما بمعلومات كافية لإنجاز العمل ولكن هذا ليس كافيا ليجعل منه عاملا ذو أداء كفء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات بكفاءة وإتقان.

ب. الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في الموظف التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): عناصر أداء الموظف



المصدر: علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، ص39.

من خلال الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل العنصرين الرغبة في العمل والقدرة في العمل فالرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل الحرارة ،التهوية ،الإضاءة والرطوبة...الخ) كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات البقاء واستمرارية الموظف(أكل،مأوى،راحة ...الخ) الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام الموظف بأداء عمل يتناسب وقدرته المتاحة ويشعره بأهميته في المنظمة ، هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها الموظف، سواء اكتسبها أو كانت موروثة وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به، بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وإن قام بها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات تطويره.

ولان الأداء متعلق بالعنصر البشري فهو يتأثر بالضرورة بالمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وهذا إما سلبا أو إيجابا ،وهذا ما يستدعي تطويره ،وفيما يلي سنتناول العوامل المؤثرة وإجراءات تطويره .

أولا: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي منها ما يتعلق بالجانب التنظيمي و منها ما يتعلق بالعنصر البشري، وأخرى بالتكنولوجي، ومن هنا يتضح لنا انه توجد عوامل تؤدي لرفع الأداء وأخرى تؤدي لخفضه إذن فهناك من يرى أنها تنقسم لعوامل داخلية وخارجية.

1. **العوامل الداخلية:**

- **العنصر البشري:** ولأن العنصر البشري هو أهم مورد في المنظمة، فنمو تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام و الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل[1].
- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة ومنه فهي مسئولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة
- **التنظيم:** ويقصد بالتنظيم هو توزيع وتحديد المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن قدرة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنهم أن يؤثروا على الأداء.
- **بيئة العمل:**

تشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانضمام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي في بعض الأحيان لسلبية بيئة العمل.

[1] علي عبد الله ، **أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، غير منشور، جامعة الجزائر، 1999، ص71.

- **طبيعة العمل:**

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

- **العوامل الفنية:**

إن العوامل التكنولوجية والتي تتمثل في الآلات و المعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. **عوامل خارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ. **البيئة الاجتماعية والثقافية:**

- العادات والتقاليد والموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم و رغباتهم في الحصول عليه[1].

ب. البيئة السياسية و القانونية :

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

ت. البيئة الاقتصادية:

- مدى الاستقرار الاقتصادي
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة
- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)

وهناك من يرى أن العوامل التي تؤثر في الأداء وهي[2]:

أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها و من أهمها العوامل البيئية والتي هي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي جهاز أو آلة يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد

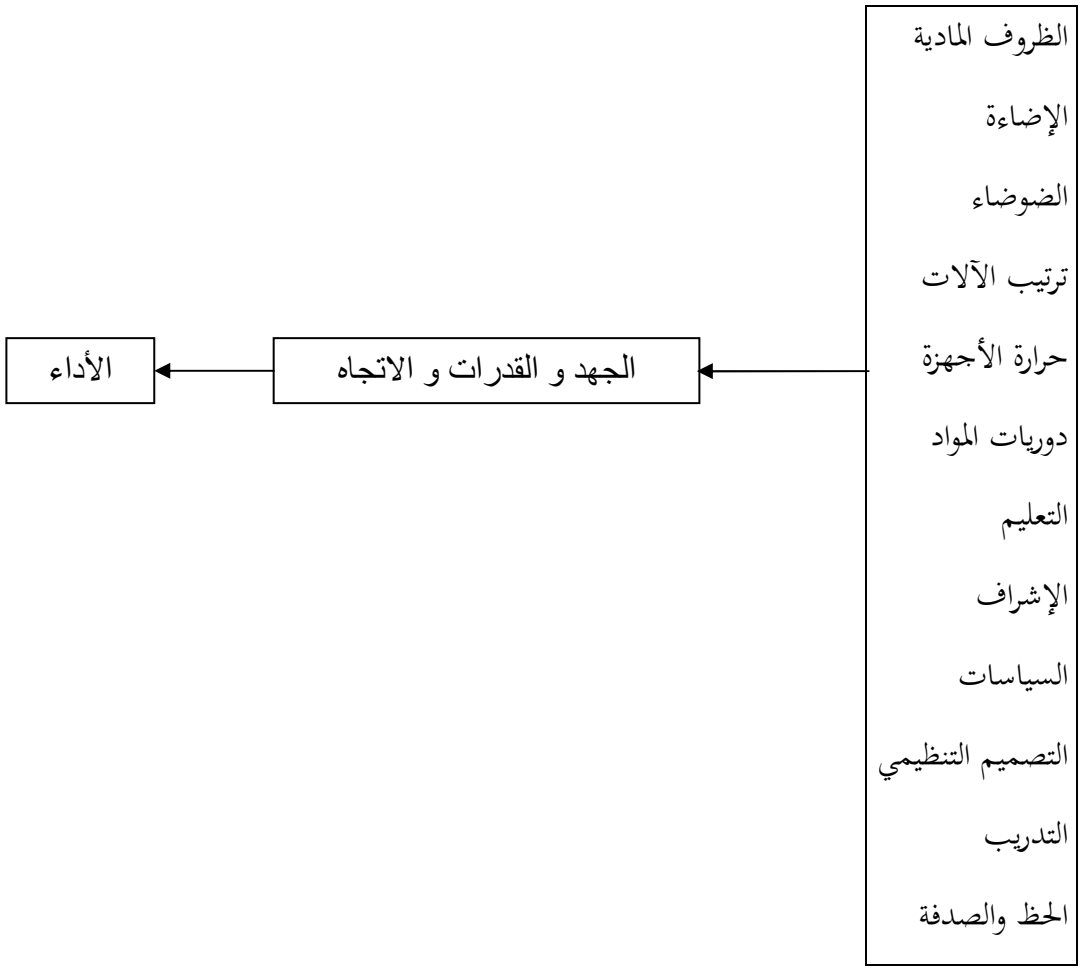
[1] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة . الإسكندرية ، مصر ، 2003 ص 295 .
[2] راوية محمد حسن، **ادارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 217

الذي يبذله الموظف في العمل، وكذلك نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الموظفين، لذى فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل مناسبة للعاملين
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء على أدنى حد ممكن

و يمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم : (2-2) العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء



المصدر: رواية محمد حسن، **ادارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره، ص 218.

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في أداء الموظف في المنظمة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة، وهي تساهم في مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد، كما أن

التدريب ولتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه وكل عامل من هذه العوامل، يؤثر بشكل مباشر ويسيطر على مستوى أداء الموظف في المنظمة.

ثانيا: إجراءات تطوير أداء الموظفين

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تطويره من خلال الخطوات التالية:

1. **تحديد المشاكل الرئيسية للأداء:** لا بد تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إن تحديد الأسباب هو ذو أهمية لكل من الإدارة و الموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، وقد تتمثل هذه الأسباب في الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الحوافز والأجور، إضافة للمتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل ... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد تؤدي لضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء[1].

2. **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:**

وتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة، والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء ومباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتطوير أدائهم وإزالة مشكلة الأداء[2].

3. **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأنماط الاتصال المناسبة ومن أمثلة الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال

[1] سهيلة، محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية** ، مدخل إستراتيجي، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ،2006. ص 157
2سهيلة، محمد عباس ،**المرجع ذاته**. ص 157 .

الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة.

كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول لتحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي، لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية انجاز العمل بدون أخطاء.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الايجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى الموظفين.

ومنه فان تحسين الأداء يتم من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك الموظفين، وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين وبإعادة هيكلة التنظيم كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات، وفي جميع الحالات يكون أسلوب القياس المرجعي من وسائل التعرف على مستويات الأداء الأفضل لمؤسسات أو منظمات أخرى ، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المؤسسة في ذلك المستوى والجدير بالذكر أن الدول النامية ومنها الجزائر تشهد أوضاع خاصة، حيث يمارس الموظفون أنشطتهم في ظروف سيئة، مما يؤثر على إنتاجياتهم من الناحية الكيفية والكمية، وعادة ما تكون ظروف العمل السيئة نتيجة مباشرة لتخلف الإدارة وعدم إدراكها للمسؤولية الملقاة على عاتقها ، ونقص في حوافز العمل سواء المادية أو المعنوية، مما يجعل إمكانية تحسين ظروف العمل و الإنتاجية أو الأداء للمؤسسة صعب المنال، وتعاني هذه الدول من صعوبات اقتصادية حادة كالفقر مثلا، فالدخل الضعيف لعدد كبير من الموظفين في هذه الدول يجعل إشباع حاجاتهم الأساسية صعبة، زيادة على ذلك ظروف السكن السيئة وانعدام المساعدة الاجتماعية والتغير في العادات والقيم وحجم العائلة الكبير[1].

[1] الطاهر الوافي ،**التحفيز واداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ،عالية صالح ،بتبسة)** ، مرجع سبق ذكره، ص91

جدول رقم (2-2) الأساليب المناسبة لتحسين الأداء

تحسين الموظف	تحسين الوظيفة	تحسين الموقف
1- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف (المعلومات و المهارات) 2-التركيز على المهام المرغوبة من قبل الموظف والتي يؤديها بامتياز (الاتجاهات). 3-ربط اهداف العمل بالاهداف الشخصية للعامل.	1-تحديد المهام الضرورية للوظيفة. 2-تحديد المهام الملائمة لسلطات الموظف و صلاحياته. 3-تصميم الوظيفة بحيث تتضمن المهام الضرورية و المناسبة لخلق عمل شيق فيه لقدرات الموظف. 4-تبادل الوظائف 5- تكبير الوظائف 6-الاثراء الوظيفي .	1-اعادة تنظيم جماعة العمل. 2-تخطيط مكان العمل. 3-توفير الموارد والامكانيات اللازمة لاداء العمل. 4-تغيير جداول وبرامج العمل. اعادة النظر في اسلوب الاشراف

المصدر: زهير ثابت،**كيف تقيم اداء الشركات والموظفين** ؟، دار قباء للنشر والتوزيع،القاهرة،2001، ص:153.

المبحث الثاني: قياس أداء الموظفين وتقييمه

عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني انك تعرف شيا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية، فقياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء.

المطلب الأول: مفاهيم حول قياس الأداء وكيفية و أهمية قياسه

أداء الموظفين في المنظمة هو أداة لمعرفة كفاءة الموظف و فاعليته ،لذا نحن نقوم بقياسه، وفيما يلي مفاهيم حول قياسه والكيفية التي يقاس بها وأهمية هذا القياس .

أولا: مفاهيم حول قياس الأداء:

نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى استنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية[1]:

1. قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة و يطلق على هذه العملية بالقياس.
2. تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيف أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه، تقييمه وتقويمه وهو ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة Appréciationوفي اللغة الإنجليزية Appraisal وهذه العملية تشمل ثلاث مكونات أساسية هي[2]: – الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي
   - قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
   - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير واتخاذ الإجراءات الضرورية وتطوير الأداء.

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي ،**إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي**، دار حامد للنشر والطباعة ، عمان ،الأردن،1999،ص177.
2سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية** ،مرجع سبق ذكره، ، ص 138

ثانيا: أهمية قياس أداء الموظفين.

يمكن تبيان أهمية قياس أداء الموظف من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لكي تقيس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي[1]:

1. الترقية والنقل:

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل و وضع كل موظف في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

2. تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور الموظفين أو نقصانها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4. اعتباره مقياس أو معيار:

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر مقياسا مقبولا في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الموظف، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها

5. تقديم المشورة:

فقياس الأداء، أداة لتقويم ضعف الموظفين، واقتراح إجراءات لتطوير أداءهم، وقد يأخذ التطوير شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها، بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير التخصصي ومقياسا له، فالموظفين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

6. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع

[1] مصطفى نجيب شاويش ، **ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)**، مرجع سبق ذكره،ص 87.

فقياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب يعرف الكثير عن من يقيمه.

7. اكتشاف الحاجات التدريبية:

من بين أهم العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية هو قياس الأداء وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة يزود قياس الأداء مسئولي إدارات الموظفين في المنظمة المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا للاختيار والتعيين في المنظمة.

ثالثا: كيفية قياس الأداء:

يمكن قياس الأداء من خلال ما يلي[1]:

1. **كمية الجهد المبذول:** تشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، و كذلك السرعة في الأداء العمل.
2. **نوعية الجهد المبذول:** تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
3. **نمط الأداء:** هي الطريقة التي يتم بها تأدية أنشطة العمل فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، و قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو إقرار لمشكلة معينة.
4. **معدلات الأداء:** تعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف المعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموظفين وأهميته وأهدافه

أولا: مفهوم تقييم الموظفين

[1] نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ ، **تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية** ، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ،جامعة الازهر بغزة ، 2010، ص18.

إن الأسلوب الأساسي للرقابة على القوى الموظفة داخل المنظمة، يرتكز على نظام تقييم الأداء المنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة، والذي يتشكل من ثلاث محتويات لغرض تحقيق مستوى عالي من الأداء، وتتمثل هذه المحتويات فيما يلي:

- خصائص الأفراد من مهارات وقدرات ترتبط بالأداء.
- سلوكات الإفراد.
- تحقيق النتائج وفق الأهداف المحققة.

- يعرف تقييم الأداء " بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيتين القائم و المطلوب "[1].
- يمكن تعريفه "بأنه عملية إصدار الحكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل أخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تدريبيهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم [2].

وتحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسئولي إدارة الموارد البشرية، والموظفين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية الأداء من نتائج ايجابية أو سلبية على المنظمة والموظفين أنفسهم.

ومن خلال التعارف المذكورة سابقا نستخلص بان عملية تقييم الأداء تعتبر عملية تحديد أداء كل فرد من الموظفين، خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد من الموظفين، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

إن تقييم أداء الموظفين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المنظمة لتحديد درجة كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل ومن خلال ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمنظمة لتحقيق أهدافها وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء فيما يلي[3]:

[1] مصطفى نجيب شاويش ،**إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ، مرجع سبق ذكره، ص87.
[2] نوري منير، **تسيير الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص338
[3] مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي تكاملي،إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، ص 238.

- التأكد من أن جميع الموظفين بالمنظمة يعاملون معاملة عادلة وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدماته.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافئة على الأداء المتميز حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسئولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم ورفعهم إلى مراكز وظيفية اعلي.
- معرفة مستوى أداء الموظفين بحيث تمهد الطريق فيما يخص وضع الخطوات المتعلقة بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف الموظفين في المنظمة إذ انه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، فمن خلال عملية تقييم الأداء ،نستطيع أن نعيد النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد و علاج الأداء السيئ ومن المتوقع أن ينال ذووا الأداء الجيد عوائد وحوافز معينة مثل الاعتراف بهذا الأداء والشكر والترقية والمعاملة الطيبة، إما ذوالأداء السيئ فقد يحتاجون إلى التوجيه وربما التوبيخ وقد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدمهم في مستقبلهم الوظيفي.

وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي[1]:

1. على المستوى التنظيمي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

[1] محمد عباس سهيلة، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص139.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل بهدف الاحتفاظ بالقوى الموظفة ذات المهارات المتميزة.

تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لان عملية تقييم الأداء تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة.

2. على مستوى المديرين:

إن عملية تقييم أداء الموظفين من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بمستوى معين، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومنه فتقيم الأداء يهدف إلى:

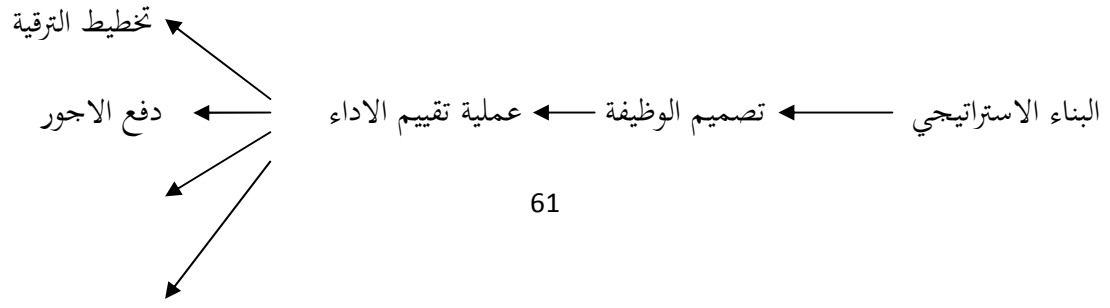
- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل موضوعي وعلمي.
- تطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل.
- تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه و اتخاذ القرارات.

3. على مستوى الموظفين:

- دفع الموظفين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك الموظفين.
- شعور الموظفين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

رابعا: العلاقة بين نظام تقييم الأداء والأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (2-3) علاقة تقييم الأداء بالأنظمة الأخرى



التدريب و التنمية

عملية الاختيار

المصدر: موسى عبد الناصر ،**تقييم اداء الافراد كاداة لرفع اداء المنظمات**،مقالة في مجلة العلوم الانسانية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة،جوان ،2004،ص06

فالشكل السابق يبين أن مخرجات نظام تقييم الأداء هي مدخلات هامة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى، فبدون معلومات نابعة من نظام جيد لتقييم الأداء، فانه من الصعب مثلا توجيه التدريب الى مقابلة حاجات الافراد او تصور نظام جيد للترقية قائم على الجدارة، على هذا الأساس فانه لكي تؤدي ادارة الموارد البشرية مهامها بكفاءة فانه لا بد أن يكون للمنظمة نظاما جيدا، لتقييم الأداء يوفر لها بيانات صحيحة وصادقة وموضوعية وبدونها يكون من الصعب على الانظمة الاخرى في المنظمة أن تعمل بصفة جيدة، فالتقييم الموضوعي والدقيق لأداء الأفراد الموظفين يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة ادائهم و بالتالي رفع كفاءة المنظمة ككل.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه ومراحل التقييم

أولا:معايير تقييم الأداء.

يتم تقييم الأداء الوظيفي أو أداء العنصر البشري باستخدام معايير عديدة يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان العناصر ومعدلات الأداء.

1. معيار العناصر:

تتعدد عناصر تقييم أداء الموظفين وتشكل إطارا متكاملا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا عرض العناصر[1]:

[1] احمد سيد مصطفى،**ادارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد و العشرون)** ،2000 ، ص ص 334-335 .

- **تحديد أهداف المنظمة:**

إن الأهداف العامة للمؤسسة هي قبلة جهود الإدارة والموظفين، وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، وكذا أهداف تقييم الأداء، وعلى ذلك فان الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها ، وبدون أهداف واضحة للمؤسسة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلان تقييم الأداء ناقصة.

- **تحديد أهداف تقييم الأداء:**

إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم، فإذا تمثلت هذه الأهداف في استشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء الموظفين بنصح وإرشاد وتدريب، فإنها تختلف تماما عن أهداف مؤداها تصيد أخطاء بعض الموظفين ونقل أو فصل البعض الأخر، وتوقيع جزاءات أو حرمان من حوافز للبعض الأخر، إن أهداف تقييم الأداء يجب إن تكون ايجابية بناءة.

- **تحديد مجالات التقييم:**

ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي:

- عناصر توضح طبيعة و درجة الأداء الفني مثل:حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.
- عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادرة والتعاون والحماس والالتزام والابتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء.
- عناصر توضح التوقعات بشان درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

- **تحديد معايير التقييم:**

فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم، فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الاداء، وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير وهي :

(1)معيار الجودة، (2) كم الانجاز في وقت محدد، (3) التكلفة ، (4) السلوك.

فلا يكفي أن يكون عاملا أو موظفا متمكنا في أدائه بحيث يرتقي لمستوى الجودة المقبول لكنه يكون منحرفا سلوكيا وهكذا يجب أن تتكامل معايير تقييم الأداء بما يهيئ تقييما متكاملا هادفا وفعالا، ومن المهم إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين بحيث تؤخذ بالاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم.

- **تحديد انسب طرق التقييم:**

حيث تتعدد طرق تقييم الأداء كما سيرد لاحقا، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييما سليما، ففاعلية التقييم تتوقف لحد كبير على فاعلية الطريقة المستخدمة وفاعلية استخدامها من جانب الرئيس المقيم أو المشتركين في التقييم.

- **تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين:**

يتعين إعلام الرؤساء و المرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها الإدارة، إن هذا الإعلام، وما يقترن به من قبول واقتناع يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم، كما يجعل طرفي التقييم على علم مسبق بالية التقييم (الأهداف والمعايير والطريقة المستخدمة).

- **تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة:**

فمهما حسن تحديد أهداف ومجالات ومعايير وطرق تقييم الأداء، فلن تكتمل مقومات التقييم السليم دون تدريب الرؤساء على ممارسة طريقة التقييم، ويبدو هذا أكثر أهمية ووضوحا عند استخدام طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم، فان إسراف الرئيس في تسجيل سلوكيات ليس لها دلالاتها أو سوء تخطيطه وإداراته لمقابلة تقييم الأداء من حيث أسلوب استقباله ومخاطبته للمرؤوس وان يبدأ بمناقشة السلبيات بدلا من البدء بالايجابيات، كل ذلك يمكن أن يهدم عملية التقييم.

- **تقييم وتقويم التقييم:**

إن ما يتم من عمليات تقييم الأداء يجب أن يكون موضع تقييم و تقويم ، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم، ومدى استيفائه لمتطلبات الأداء، والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحداثتها، ومعايير التقييم، وما إن كانت متساهلة أو معجزة أو معقولة، وكذلك يتعين تقييم الطريقة المستخدمة في التقييم مدى فاعلية الرئيس في تطبيقها،كذلك يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

2. معيار معدلات الأداء:

أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزات يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا لتحديد مستوى إنتاجه من حيث لكمية والجودة وبمعدلات الأداء الثلاثة أنواع يمكن توضيحها في ما يلي[1]:

- **المعدلات الكمية:**

وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء

- **المعدلات النوعية:**

وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو إنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد.

- **المعدلات الكمية والنوعية:**

وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

ثانيا: خصائص معايير الأداء

إن لمعايير الأداء الوظيفي خصائص يجب توافرها لضمان فعاليتها[2]:

- **الموضوعية:** يجب أن تكون المعايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.

[1] مصطفى نجيب شاويش،**ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)**، مرجع سبق ذكره، ص102 .
[2] عبد البارئ ابراهيم درة واخرون ،**ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين** ، دار وائل للنشر الاردن ، 2008،ص268.

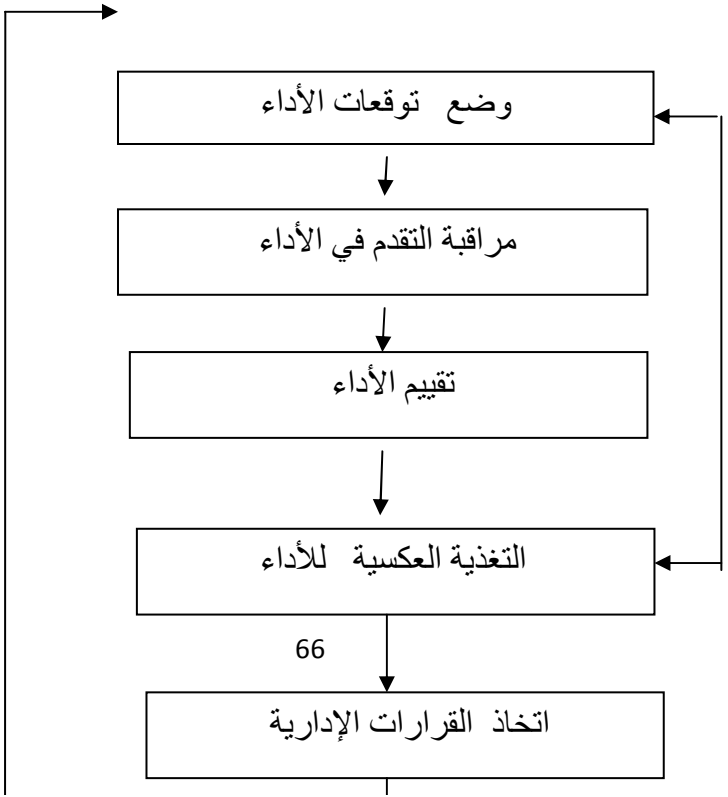
- **الصدق:** يجب أن تكون المعايير صادقة وذات ارتباط قوي بالعوامل ومخرجات الوظيفة التي تقيم.
- **الاتصال:** يجب أن تكون المعايير متصلة بأهداف المنظمة.
- **إمكانية القياس:** يجب أن تكون المعايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- **التركيز:** يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم.
- **الدقة:** يجب أن تأخذ بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن تنجزها وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.

وتدل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء الفعال انه نظام تتعدد فيه المعايير، وليس معيارا واحدا أو عدد قليل منها ومن جهة أخرى فان اختيار معيار معين دون معيار أخر يعتمد على الهدف من تقييم الأداء، فإذا كان الهدف هو تطوير الأداء الوظيفي فان المعيار يجب أن يكون مرتبطا بذلك، وإذا كان الهدف هو قياس القدرات الاتصالية الاجتماعية المستقبلية فان هذا الجانب يجب أن يبرز في التقييم.

ثالثا: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي والجهات المعنية بالتقييم

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما، ومبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

شكل رقم (2–4) مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 206.

يتضح لنا من الشكل السابق أن عملية تقييم الأداء تمر بالمراحل التالية[1]:

1. وضع توقعات الأداء:

يتم فيها التعاون بين المنظمة الموظفين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وضع المهام المطلوبة و النتائج التي تبغي تحقيقها.

2. مرحلة التقدم في الأداء:

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 206.

حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة لها دور بارز وفعال في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل، وبالتالي تفادي الوقوف في مثل تلك الأخطاء والانحرافات مستقبلا.

3. تقييم الأداء:

فمحتوى هذه المرحلة يكمن في تقييم أداء جميع الموظفين في المنظمة التصرف على مستويات الأداء و يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

- **التغذية العكسية:**

وهذا لان الفرد يحتاج لمعرفة درجة تقدمه في أدائه، وبلوغه المعايير المطلوبة، والتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في توقع كيفية أدائه المستقبلي.

- **اتخاذ القرارات الإدارية:**

القرارات الدراية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين، الفصل...الخ.

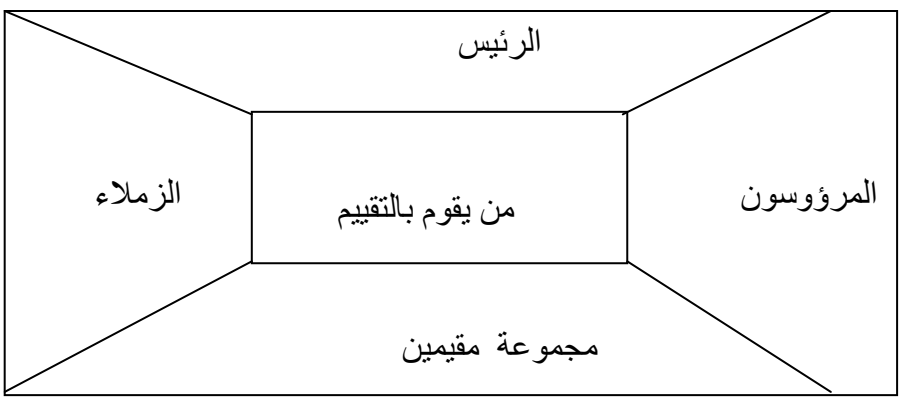
- **وضع خطط تطوير الأداء:**

تأتي هذه الخطوة كمرحلة أخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شانها أن تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد الموظف.

4. الجهات المعنية بالتقييم:

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الإطراف التالية كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (2-5)المسؤول عن التقييم



المصدر: أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع القاهرة، 1999، ص 290.

- **الطريقة الأولى**: وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقة الأكثر شيوعا، وهي طريقة تضع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر والذي يبلغ رئيسه الأعلى بالنتائج.
- **الطريقة الثانية**: هي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي طريقة ذات حساسية عالية ومن عيوب هذه الطريقة انه غير مرغوب فيها لا عند الرؤساء ولا عند المرؤوسين.
- **الطريقة الثالثة**: هي قيام الزملاء بتقييم بعضهم: وهي طريقة تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخلق الضغينة بين العمال وهي نادرة الحدوث كما هو الحال في الطريقة الثانية.
- **الطريقة الرابعة**: وهي طريقة تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم.
- ومنه يمكن النظر لتقييم الأداء كنظام يتألف من مدخلات وعملية تقييم ومخرجات كما يعرض النموذج التالي مراعاة أن مستوى جودة المخرجات يتوقف على جودة كل من المدخلات وعملية التقييم.

شكل رقم (2–6) منظومة تقييم أداء الموظفين

المدخلات	عملية التقييم	المخرجات
مرؤوس رئيس معلومات أهداف التقييم معايير التقييم	الرؤساء يطبقون طرق التقييم مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري تقارير دورية توزيع إجباري ترتيب تنازلي تقرير حر تسجيل السلوكيات و مقابلة التقييم	- تخطيط سليم للموارد البشرية - تقويم سياسة الاختيار - تخطيط سليم للمسار الوظيفي - تقويم سياسة التدريب - تقويم سياسة النقل و الترقية - تقويم سياسة الحوافز - تقويم نظام الاتصالات - ترشيد أداء و سلوكيات الموظفين

المصدر: احمد سيد مصطفى ،**إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره، ص34

يمكن النظر لتقييم الأداء كنظام يتألف من مدخلات وعملية تقييم ومخرجات كما يعرض النموذج السابق مع مراعاة ان مستوى جودة المخرجات يتوقف على جودة كل من المدخلات وعملية التقييم ومن خلال النموذج يتضح لنا انه تم افتراض نتائج التقييم ايجابية، إما إن شاب نظام التقييم قصور في المدخلات أو في عملية التقييم فلا يمكن توقع نتائج ايجابية كتلك التي اوضحها الشكل.

المبحث الثالث: طرق واستخدامات تقييم الأداء وعلاقة الأداء بالرضا الوظيفي.

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد، ومنه فعلى الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى.

وسنتناول في هذا المبحث ابرز هذه الطرق واهم استخدامات التقييم والصعوبات التي تواجهه و اتجاهاته الحديثة وعلاقته بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: طرق التقييم.

أولا: الطرق التقليدية: تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق والتي هي كما يلي:

1. طريقة الترتيب البسيط:

هذه الطريقة من أقدم وابسط الطرق، حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم بمقارنة كل فرد منهم بأقرانه، حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا، أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، السلوك والتعاون...الخ.

وتكون هذه الطريقة ناجعة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي[1]:

- عدم نجاعتها في حالة عدد الأفراد كبير.
- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.
- من السهل تقييم أداء الموظفين البارزين او الضعفاء عكس المتوسطين.

2. طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة، أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة لأحسن منهما، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم العام[2].

مثال: إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة ما هم: احمد، فادي، محمد، مفدي، فإن المقارنة تكون كالتالي:

احمد/ فادي احمد / محمد احمد / مفدي

فادي /محمد فادي /مفدي محمد/مفدي

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية،ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، وذلك بوضع خط تحت الشخص الأفضل، وبناء عليه يمكن التوصل إلى الجدول الذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية.

[1] مصطفى نجيب شاويش،**ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)** ، مرجع سبق ذكره، ص91.
[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع القاهرة، 1999،ص ص298-299.

الجدول رقم (2–3): جدول نتيجة المقارنات الثنائية.

الفرد	عدد المرات التي كان فيها أحسن	الترتيب
احمد	02	02
فادي	01	03
محمد	03	01
مفدي	/	04

المصدر:أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع القاهرة، 1999،ص. 299.

ويظهر من خلال الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد من المرات التي كان فيها الأحسن، وبالتالي هو يعتبر ذا الرتبة الأولى واحمد الثاني وفادي الثالث ومفدي الرابع[1].

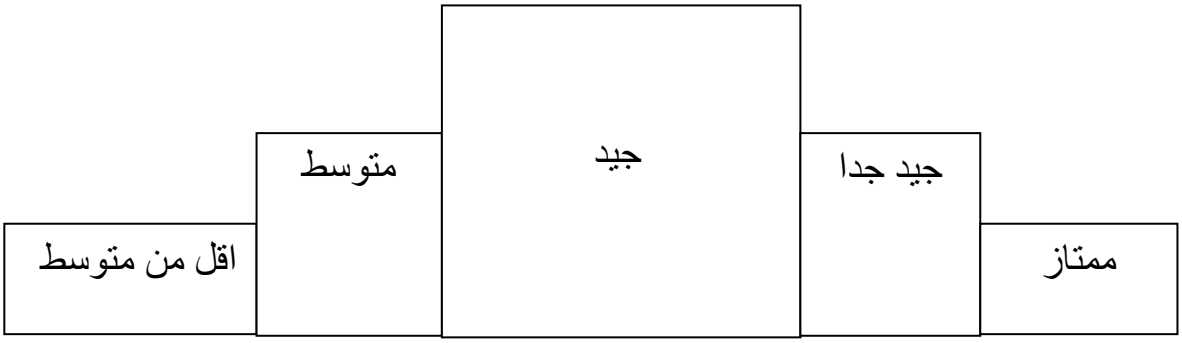
ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين، حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا جدا.

3. طريقة التوزيع الإجباري:

يتم تقييم الأفراد حسب المنحني الطبيعي، والذي يقسم بدوره إلى مجموعات "ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء" (حسب الدراسات الإحصائية للتوزيع فإن مجموعة الأفراد العادية تتفاوت كفاءتهم وفق النسب الموضحة) وهو توزيع يقوم به الرئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، كما هو موضح في الشكل التالي[2]:

شكل رقم (2–7) درجات التوزيع الاجباري

[1] احمد ماهر ،**ادارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره، ص299.
[2]احمد ماهر، **ادارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره، ص301.



المصدر: احمد ماهر ، **ادارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره، ص 301.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها:

- تقيس عددا قليلا من الأفراد.
- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم.

ومن عيوبها:

- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب، وهذا غير صحيح في كل الحالات.

4. **طريقة القوائم السلوكية:**

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضع متنوعة، ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة "بنعم" أو "لا" أمام كل مسئول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموع النقط التي تم جمعها عن كل سؤال، ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي[1]:

- هل يقدم الفرد أفكارا جديدة؟
- هل يواظب على الحضور؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟
- هل لديه اهتمام بعمله؟

ومن عيوب هذه الطريقة:

[1] مصطفى نجيب شاويش ،**ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)**، مرجع سبق ذكره ص94.

تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد، فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها وتصعب الإحاطة بكل مكونات الأداء.

ثانيا: الطرق الحديثة

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم إلى أن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن طريقة الأفضل لتقييم أداء الفرد، وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة.

1. طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء، ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية[1]:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
- وضع خطة عمل.
- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:

- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
- تعطى الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين، وتنظم العمل وتنسق بين الجهود.
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.
- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.

وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من العديد من العيوب والتي نذكر منها:

- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة إذ يبقي ذلك الخوف من الرئيس المباشر والأعلى منه.

[1] زهير ثابت، **كيف تقيم اداء الشركات والموظفين؟**دار قباء للنشر والتوزيع (القاهرة)2001، ص. 126-125.

- إن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها كالروح المعنوية، الولاء...الخ.
- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد يشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

2. طريقة الاختبار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، وكل مجموعة تحتوى على أربع جمل ومن هذه الجمل اثنتان منها تمثلان الصفة المرغوبة والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير مرغوب فيها، حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفة غير مرغوب فيها في أداء المرؤوسين[1].

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المنظمة أثناء عملية التقييم، ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي.

مثال: لدينا أربع جمل التالية:

أ. الصفات المرغوبة:

- يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها.
- ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية.

ب. الصفات غير مرغوبة:

- لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي يصادفها.
- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

يقوم المشرف باختيار جملتين الأولى الصفة المرغوبة فيها والثانية الصفة غير المرغوب فيها في أداء الفرد وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد، ومن عيوب هذه الطريقة:

[1] زهير ثابت ،**كيف تقيم اداء الشركات والموظفين ؟**، مرجع سبق ذكره ص121.

- أنها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس.
- كما لا يعرف الرئيس أساس وقيم التقييم.

3. **طريقة الأحداث الحرجة:**

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء أدائه، وهنا لا يركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث[1].

ومن عيوب هذه الطريقة:

- تؤدي على قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج الموظف.
- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.
- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم.
- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد.

4. **طريقة التقرير المكتوب:**

يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل[2]:

جوانب الضعف، قدراته القيادية، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه، ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد، وهي تشبه كثيرا طريقة الاحداث الحرجة.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.
- تفيد في مقابلات التقييم، حيث يركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين.

ثالثا: استخدامات تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء أساسا موضوعيا وفعالا في المجالات الآتية[3]:

[1] شحاذة نظمي ،**إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى،2000،ص83.
[2] زهير ثابت،**كيف تقيم اداء الشركات والموظفين** ، مرجع سبق ذكره ،ص125.
[3] احمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)** ، مرجع سبق ذكره ، ص333.

- **تخطيط الموارد البشرية:** إذ أوضحت نتائج التقييم إن قصور أداء بعض الموظفين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أصلح وانفع في وظائف أخرى.
- **تقويم سياسة الاختيار:** إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات اغفل تحريها خلال عملية الاختيار، وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلا.
- **تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري:**إذ تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الإفراد مع متطلبات وظائفهم.
- **رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير:** لاإذ تبين أن نواحي القصور راجعة لكفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.
- **رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز:** إذ تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، وان الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.
- **تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج الوظيفي:** من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنويا وماديا في المستوى الأعلى.
- **كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال:** لدى الرؤساء إذ تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم وللتوجيهات بشان الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.
- مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم ،وإمكانات تلافي الولي وتعظيم الثانية.

المطلب الثاني: أهم مشاكل تقييم الأداء واتجاهاته الحديثة

أولا: مشاكل وتحديات تقويم الأداء

لقد تعددت المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء من أهمها[1]:

1. التأثر بالهدف من إجراء التقييم:

قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقية، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد يعطي المديرين تقديرا ت ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجاتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف.

2. التساهل واللين أو التشدد والصرامة عند تقييم أداء الموظفين:

قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاء للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة الموظفين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة، وعلى عكس ذلك قد نجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها.

3. النزعة المركزية:

ويشير ذلك على ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،القاهرة ،2007، ص 264-266

لإنجازات مرؤوسيهم، وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مسارهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي.

4. تأثير الهالة:

ويدل ذلك على تأثر المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض الصفات أو التصرفات السلبية تجده يعكسها على السلوك العام للموظف ونتيجة لعدم موضوعية الأحكام السابقة والتحيز اللاإداري، الذي يقع فيه المدير، يجب عليه ألا يسمح لانطباع معين من أحد مرؤوسيه أن يؤثر في حكمه على باقي العناصر بموضوعية ومن ثم يجب أن يقيم كل عنصر بصفة مستقلة عن جميع العناصر الأخرى.

5. خطأ الانطباع الأول:

يقع الكثيرون في خطأ الانطباعات الأولى خاصة إذ اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعا من المديرين عن أداء المرؤوسين فالموظف الذي أنجز بطريقة طيبة في أحد المرات، أو حضر مسرعا، أو ألتزم بمواعيد الإنجاز قد يترك انطباعا أوليا لدى مديره بالجدية والحماس والسرعة، ويجب على المديرين أن يؤسسوا قراراتهم وتقييمهم على معلومات دقيقة وصادقة فالتقييم السيئ يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضر بالمنظمة والموظفين.

6. التشابه والتقارب مع المقيم:

ويشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم على شاكلته ويسيرون على دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم، وهنا يجب على المديرين أن يستشعروا أهمية المبادرة والإبداع في العمل والتقييم الموضوعي بعيدا عن مقارنة الأفراد بالذات والبحث عن نقاط الالتقاء والتشابه، فقد يسوق هذا للجمود وعدم المرونة.

7. خطأ الاختلاف والتباعد:

تبني بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض المرؤوسين وتحيزه أو تحامله عليهم وذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد...الخ أو في بعض خصائصهم الديمغرافية...وهنا يمكن القول أن المدير العادل يجب أن يبني تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكانة أو القرابة...الخ.

8. عدم فهم المقيمين بمعايير التقييم وكيفية قياسها:

يضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية والتعاون والمبادأة، هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم، فإذا اشتمل المقياس على معايير مثل: متميز، جيد، مقبول، ضعيف، فإنه يصعب السيطرة على حدود كل منه ومعناها بدقة.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الموظفين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي[1]:

- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة الموظف والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط.

[1] نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ ، **تقييم اثر الحوافزعلى مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظرالموظفين،** مرجع سبق ذكره ، ص 21

ومن الطرق الحديثة أيضًا في قياس أداء الموظفين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، زملاءه، ورؤسائه ومرؤوسيه.

المطلب الثالث: علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.

أصبح للبحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخا مثيرا واستمرت لما يقارب الخمسين عاما[1].

فلا يمكن رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال المداخل الفنية فقط من تطوير للآلات والأجهزة والمعدات، أو تحسين وتبسيط طرق وإجراءات العمل أو ترشيد معايير الأداء ،وإنما يتطلب الأمر أيضا الإهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والإهتمام بروحهم المعنوية وبتحقيق وزيادة رضاهم، فالرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته [2].

وقد خلص الفكر الإداري إلى وجود ثلاث اتجاهات أساسية لتوضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

1. الاتجاه الأول: زيادة الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء والعكس:

هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث الهوثورن في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالموظفين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع الموظفين للمشاركة في الإدارة وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الأداء وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وان العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وهذه الأساليب تتمثل في المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد[3].

وطبقا لهذا الاتجاه فإن الرضا عن العمل يحقق زيادة في الإنجاز وبالتالي يؤدي إلى زيادة وتحسين مستويات الأداء ، ويتماشى مع هذا الاتجاه نظرية ماسلو وهرتزبيرغ ونظرية ماكليلاند[4].

2. الاتجاه الثاني: لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

[1] سالم تيسير الشرايدة **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، ص 71.
[2] الطاهر الوافي، **التحفيز وأداء الممرضين**، مرجع سبق ذكره ، ص 85.
[3] عارف بن ماطل الجريد ، **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 54- 55.
[4] مبارك بن فالح الدوسري ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينيات والستينيات أنه ثمة حالات ومواقف يكون فيها الموظفون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل أداء كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون الموظفون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن أداءهم يكون عال وأكد أنه يمكن زيادة أداء الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وبذلك يكون الأداء مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

3. الاتجاه الثالث ارتفاع أداء الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس.

حيث يرى مؤيدو هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد ايجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية وهذا الاتجاه بقوله: إن الرضا نتيجة للأداء الذي تتبعه مؤثرات ايجابية حيث أنه إذا شعر الموظف بحصوله على عناصر الرضا مثل الأجر والترقية والعلاقات الحسنة، إنها مرتبطة بقيامه بأداء معين، فإنه سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على نتائجه (الأجر والترقية) التي بدورها تحقق رضاه عن العمل.

وعمومًا عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاؤه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيًا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرًا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة وإلحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين فيها[1].

خلاصةالفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل ،إن نشير إلى أهمية الأداء وطرق تقييمه، فتقييم الأداء ذو اهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات سواء كانت صناعية أم خدمية أم عمومية، لان نتائجه تعكس مستويات أداء الأفراد، وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بايجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين أداء الموظفين، وكذا الأداء التنظيمي لكل المنظمة.

[1] مبارك بن فالح الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

وعلى أساس ذلك، كان يجب ان يحضى تقييم الأداء بالاهتمام الكبير والعناية التامة باعتبار ان معطياته توفر التغذية العكسية والمعلومات المرتدة التي تفيد إدارة الموارد البشرية في جميع قراراتها المستقبلية والمتعلقة بوظائفها المتعددة، كالتخطيط والاستقطاب والتوظيف والتنمية والتدريب، التعويضات والأجور،.....الخ.

وقد قمنا بتقسيم الفصل لثلاث مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول لأهم تعاريف الأداء وأهميته وأهم مؤشراته كمطلب أول، وتناولنا في المطلب الثاني محددات الأداء وأهم عناصره، وأما المطلب الثالث فخصصناه للعوامل المؤثرة في الأداء وإجراءات تطويره، لننتقل للمبحث الثاني وقسمناه إلى ثلاث مطالب الأول تضمن مفاهيم حول قياس الأداء وكيفية وأهمية قياسه والثاني تضمن مفهوم تقييم أداء الموظفين وأهميته وأهدافه والثالث تضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي وخصائصها ومراحل التقييم، وأما المبحث الثالث والذي قسمناه لثلاث مطالب أيضا، الأول تناولنا فيه طرق لتقييم، والثاني تناولنا فيه أهم مشاكل تقييم الأداء واتجاهاته الحديثة، والثالث تناولنا فيه علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.

الفصل الثالث:واقع الرضا الوظيفي لعمال مديرية الضرائب لولاية المدية

تمهيد:

إن من بديهيات هذا العصر الاهتمام بالعنصر البشري، إذ أصبحت المؤسسات العمومية كالخاصة توليه اهتماما بالغا، على اعتباره كعنصر حيوي لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة، وكذا لرفع جودة الخدمات والمنتجات وهذا لتحسين أداء الموظفين للتلاؤم مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة، هذا ما خلصنا إليه بعد الدراسة النظرية للأداء والرضا وتسليطنا الضوء على أهم الجوانب الخاصة بهما، ولتطبيق دراستنا على ارض الواقع قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول مديرية الضرائب لولاية المدية وهذا من خلال المبحث الأول، وتعرضنا في المبحث الثاني إلى تقديم منهج الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية المدية، أما المبحث الثالث فيتناول التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الهيأة المستقبلة

تعتبر مديرية الضرائب لولاية المدية إدارة عمومية غير ممركزة تابعة لوزارة المالية – المديرية العامة للضرائب – تقع في شارع 5 جويلية 1962 بالمدية، تمتد جذورها لسنة 1990 وفيما يلي سنتطرق للهيكل التنظيمي للمديرية والتعريف بمختلف أقسامها.

ويمكننا التعرف على مديرية الضرائب لولاية المدية من خلال عرض هيكلها ومهامها.

المطلب الأول: مسؤوليات والهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية

1. مسؤوليات مديرية الضرائب:

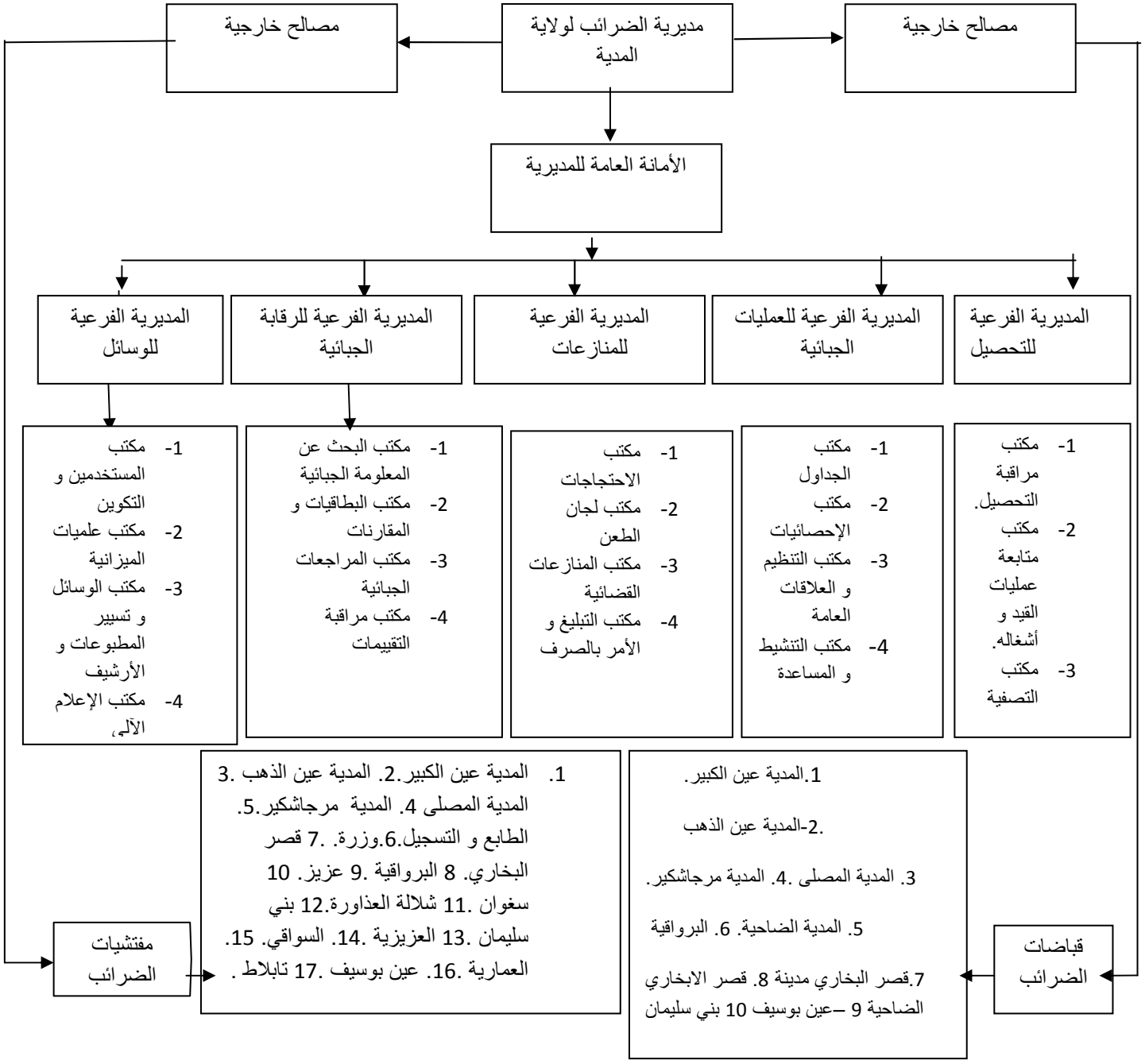
- تأسيس الضريبة والرسوم بمختلف أشكالها.
- تحصيل الضرائب والغرامات لصالح الخزينة العمومية.
- معالجة الشكايات الجبائية.
- الرقابة الجبائية والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

2. الهيكل التنظيمي:

تتكون مديرية الضرائب لولاية المدية من خمسة (05) مديريات فرعية ممثلة في سبعة عشرة (17) مكتب، ومصالح خارجية.

وفيما يلي شكل ملخص للمديريات الفرعية والمصالح الخارجية والمشكلة لمديرية الضرائب لولاية المدية:

شكل رقم(3–1):الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 06/19 المؤرخ في 1991/02/23.

المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية المدية.

نتعرف على هذه المهام من خلال ذكر مهام كل مديرية فرعية على حدا، فمديرية الضرائب منظمة في خمسة (05) مديريات فرعية:

1. **المديرية الفرعية للتحصيل:** وتكلف لاسيما بما يلي:

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها وومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج أو أتاوى.
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجنائي.

مراقبة القباضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قباضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها وتتكون المديرية الفرعية للتحصيل من ثلاثة (03) مكاتب:

أ. **مكتب مراقبة التحصيل:** ويكلف بما يلي:

- دفع نشاطات التحصيل.
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات.
- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا هيئات المعنية.

ب. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله: ويكلف بما يلي:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.
- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.
- إعداد وتأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

ت. مكتب التصفية: ويكلف بما يلي:

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.
- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.
- التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.

2. **المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:** وتكلف لاسيما بما يلي:

- تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.
- متابعة نظم الإعفاء والامتيازات الجبائية.

وتتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربعة (04) مكاتب:

أ. **مكتب الجداول:** ويكلف بما يلي:

- التكفل بالجداول العامة وإصدارها.
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل

ب. مكتب الاحصائيات: ويكلف بما يلي:

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب

ت. مكتب التنظيم والعلاقات العامة: ويكلف بما يلي:

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ودراسة هذه الطلبات مع تسليم هذه الاعتمادات.

- متابعة النظم الجبائية الخاصة والامتيازية.
- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

ث. مكتب التنشيط والمساعدة: ويكلف بما يلي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها.
- متابعة ومعالجة تقارير التحقيق في التسيير.

3. **المديرية الفرعية للمنازعات:** وتكلف لاسيما بما يلي:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الاعفائية وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.
- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

وتتكون المديرية الفرعية للمنازعات من أربعة (04) مكاتب :

أ. **مكتب الاحتجاجات:** ويكلف بما يلي:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

ب. مكتب لجان الطعن : ويكلف بما يلي:

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

ت. **مكتب المنازعات القضائية:** ويكلف بما يلي:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزئية المختصة.
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

4. **المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:** وتكلف بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة انجازه، وتتكون المديرية الفرعية للرقابة الجبائية من أربعة (04) مكاتب:

أ. **مكتب البحث عن المعلومة الجبائية:** والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بمايلي:

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.
- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيادة وبالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

ب. **مكتب البطاقيات والمقارنات:** ويكلف بما يلي:

- تكوين و تسيير مختلف البطاقيات الممسوكة
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب .

ت. **مكتب المراجعات الجبائية:** والذي يعمل في شكل فرق ويكلف لاسيما بضمان:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة.
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة
- إعداد الوضعيات الاحصائية والتقارير الدورية التقيمية.

ث. مكتب مراقبة التقييمات: والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بما يلي:

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق).
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

5. **المديرية الفرعية للوسائل:** وتكلف لاسيما بما يلي[1]:

- تسيير المستخدمين و الميزانية و الوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشئات التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

وتتكون المديرية الفرعية للوسائل من أربعة (04) مكاتب:

أ. **مكتب المستخدمين والتكوين:** ويكلف بما يلي:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- انجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

ب. **مكتب عمليات الميزانية:** ويكلف بما يلي:

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية.
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب و مراكز الضرائب.
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

ت. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف: ويكلف بما يلي:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنفيذ التدابير المروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

[1] مديرية الضرائب لولاية المدية .

ث. **مكتب الإعلام الآلي**:ويكلف بما يلي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشئات التحتية التكنولوجية ومواردها .
- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة.
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل وإخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية المدية المدية.

يتناول هذا المبحث إيضاحا لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

المطلب الأول: أدوات الدراسة.

قمنا بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة، لإبراز الجوانب الإيجابية في الموضوع والدلالة على أوجه القصور والخلل لتفاديه وهدفت الدراسة إلى معرفة دورالرضا الوظيفي في تطوير الأداء **لمديرية الضرائب لولاية المدية** واعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات تتمثل في:

1. **المقابلات الشخصية**: حيث عملنا على مقابلة رئيس مكتب المديرية الفرعية للوسائل ل"**مديرية الضرائب لولاية المدية** " للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة.
2. **الوثائق**: اعتمدنا في دراستنا هذه على الجريدة الرسمية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول المديرية.
3. **الملاحظة**: من خلال الزيارات الميدانية المتعددة لمديرية الضرائب لولاية المدية، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال، التهيئة الداخلية للمديررية ، المظهر العام للموظفين وملاحظة سلوكياتهم وتعاملهم.

4. **الاستبيان:** يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبيانيه، هدفها معرفة دور الرضا الوظيفي في تطوير الأداء لمديرية "**الضرائب** "لولاية المدية، كما تضمنت مراحل إعداد الاستبيان ما يلي:

أ. **تصميم استمارة الاستبيان:** من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة، ولقد خضع هذا الاستبيان إلى عملية التحكيم من قبل أستاذ مختص، وهذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي لاستمارة الاستبيان من حيث دقة الأسئلة، ابتعادها عن الغموض، تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة وعدم حملها للتناقضات.

ب. هيكل الإستبانة:

تصميم الاستبيان لاختبار الفرضيات المقدمة، واعتمدنا في ذلك على مجموعة من الأسئلة المتنوعة حيث قسم الإستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

- **المحور الأول:** مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها هو وصف خصائص العينة المستجوبة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الحالة العائلية، عدد سنوات العمل، متوسط الأجر)
- **المحور الثاني:** تتعلق بعناصر الرضا الوظيفي لدى مديرية الضرائب، حيث يحتوي هذا الجزء على (34) فقرة والمتضمن سبعة أبعاد:
  - **المحور الفرعي الأول:** الرضا عن الوظيفة ويتكون من (05) فقرات.
  - **المحور الفرعي الثاني:** الرضا عن الأجر والمكافآت ويتكون من (08) فقرات.
  - **المحور الفرعي الثالث:** الرضا عن الترقية ويتكون من (04) فقرات.
  - **المحور الفرعي الرابع:** الرضا عن العلاقة مع الإدارة ويتكون من (03) فقرات.
  - **المحور الفرعي الخامس:** الرضا عن نمط الإشراف ويتكون من (05) فقرات.
  - **المحور الفرعي السادس:** الرضا عن جماعة العمل ويتكون من (04) فقرات.
  - **المحور الفرعي السابع:** الرضا عن بيئة العمل ويتكون من (05) فقرات.

- **المحور الثالث:** تتعلق عبارات هذا المحور بالأداء لمديرية الضرائب لولاية المدية حيث يحتوي هذا الجزء على 13 فقرة.

ت. **توزيع الإستبيان على أفراد العينة:** بهدف نشر وتوزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمدنا على عدة طرق يمكن توضيحها فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية:** وهذا من خلال التسليم المباشر للاستبانة إلى المستجوب ومحاولة شرح الهدف من توزيعها وإبعاد الغموض الذي قد يكتنفها، كما ألحينا على ضرورة ملء الاستبانةة في أقل وقت ممكن.
- **الإ ستعانة بالغير:** وهذا من خلال تسليم عدد معين من الاستبانات إلى بعض الزملاء في المديرية.

أساليب التحليل الإحصائي: قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تم إعدادها بالاعتماد على برنامج **2007 Excel** وتفريغ الإجابات من الاستمارات المعتمدة في شكل أسئلة تتدرج على سلم ذو خمسة درجات(سلم ليكارت) وذلك كما هو مبين فيما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة
5	**4**	**3**	**2**	**1**

وقد تم الإعتماد في الإستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكارت المتدرج ذو النقاط الخمس (likert scale) لقياس العبارات حيث يقابل مقياس كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية:(غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1-2-3-4-5)على التوالي كما، شملت الاستبانة على التعريف بمصطلحات الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

ومن أجل بلورة ومراجعة وتبويب معطيات الإستبيان تم استخدام البرنامج الإحصائي**spss.21** حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** التي تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- **معامل ألفا كرونباخ،** للتأكد من ثبات فقرات الإسبانة

- **معامل ارتباط سبيرمان** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقياس الفروق.
- معامل الإنحدارالبسيط والإنحدار المتعدد.
- التباين لمعيار واحد.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة حدودها وعينتها.

سوف نتناول في هذا المطالب نموذج الدراسة ثم محددات الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة:

أولا: نموذج الدراسة.

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل **الرضا الوظيفي** ومتغير تابع **الأداء**، فالعلاقة الظاهرة في هذه الدارسة تتلخص في كون أن للرضا الوظيفي علاقة تأثير على تطوير الأداء ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(\mathbf{y}) = f\ (\mathrm{x})$$

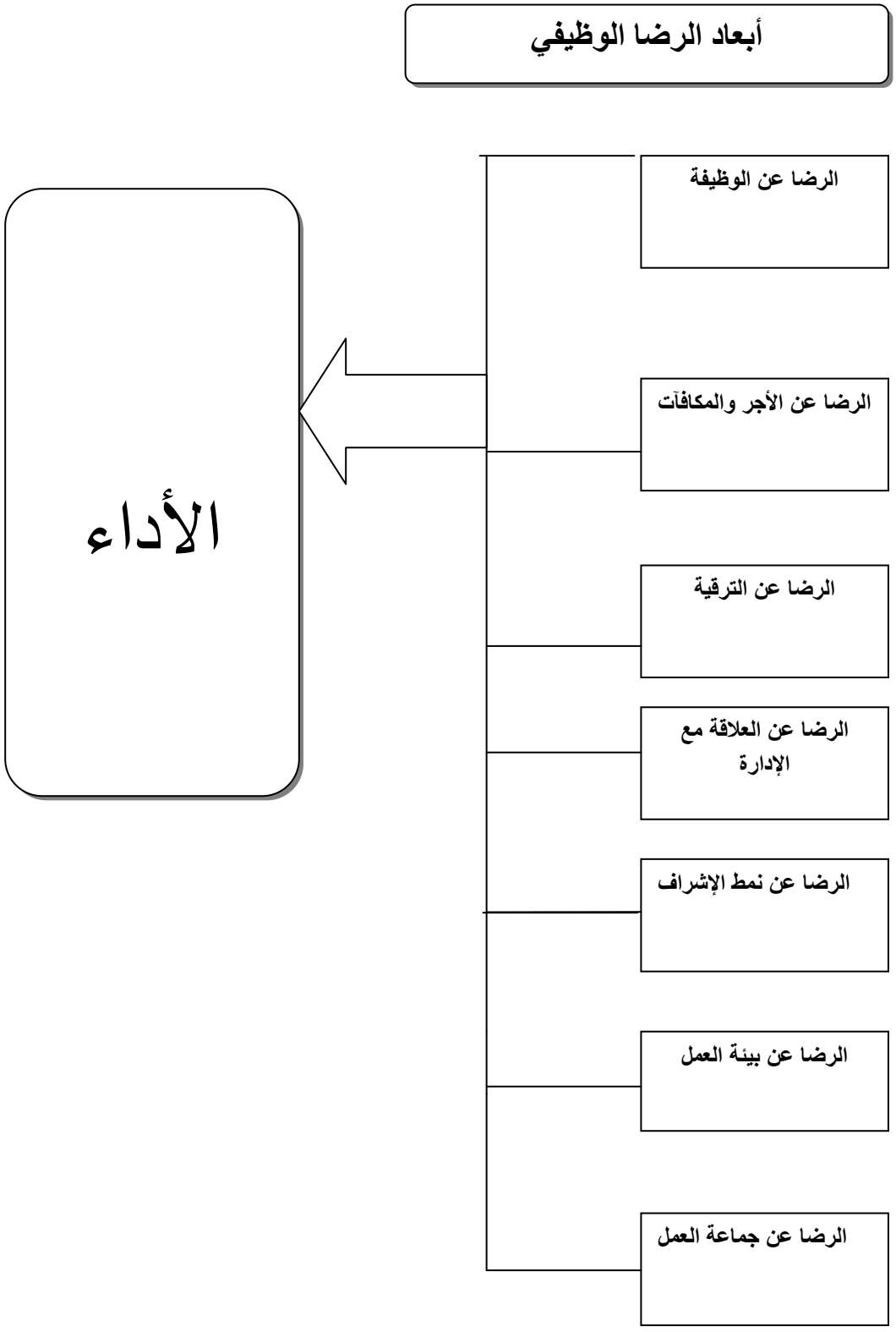
حيث أن:

- الأداء($\mathbf{y}$): المتغير التابع.
- الرضا الوظيفي ($\mathbf{x}$): المتغيرالمستقل.

علاقة تأثير

الرضا الوظيفي ⟵ **الأداء**

يمكن توضيح النموذج الذي اعتمدت عليه الدراسة كما يلي:



ثانيا: حدود الدراسة.

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عدد مختلط من الإطارات الإدارية لمديرية الضرائب لولاية المدية
- **الحدود المكانية:** مديرية الضرائب لولاية المدية.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا في مديرية الضرائب لولاية المدية خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية **2015-2016**.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية الضرائب لولاية المدية والبالغ عددهم (148) عامل وعاملة وتم اختيار عينة عشوائية من عمال المديرية مكونه من (80) عامل وعاملة سلمت إليهم الاستبانه باليد، وتم استرداد (80) استبانه أي ما نسبته (100%) وبعد مراجعة الاستبانات المستردة تبين أن (03) استبانات كانت غير صالحة أو غير مستكملة للشروط وأحكام التحليل فتم استبعادها .وبالتالي فإن مجموع الاستبيانات التي استخدمت في التحليل الإحصائي هي (77) استبانه أي ما نسبته 96% وهي نسبة مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

المطلب الثالث: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الإستبانة ماوضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

أولا: صدق المحكمين.

عرضت الإستبانة على أستاذ جامعي متخصص في إدارة الأعمال والإحصاء، حيث قام بإبداء آرائه وملاحظاته حول مدى ملائمة فقرات الإستبانة ومدى انتمائها على المجال الذي وضعت من أجله، وكذا وضوح صيغتها اللغوية، وقد تم إجراء ما يلزم من من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا:صدق المقياس.

والذي نتأكد منه من خلال إجراء اختبارين قبليين أولها ثبات الإستبانة، وثانيهما الاتساق الداخلي:

1. ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبيانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وقد تم التحقق من ثبات استبان الدراسة من خلال طريقة **معامل ألفا كرونباخ** وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-1): نتائج إختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي		
الرضا عن الوظيفة	05	0.768
الرضا عن الأجر والمكافآت	08	0.845
الرضا عن الترقية	04	0.666
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	03	0.758
الرضا عن نمط الإشراف	05	0.710
الرضا عن جماعة العمل	04	0.879
الرضا عن بيئة العمل	05	0.790
الأداء	13	0.592
جميع فقرات الإستبانة	47	0.884

من إعداد الطالبتين اعتمادا على spss.21

اتضح من الجدول رقم (3-1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الإستبانة إذ تتراوح مابين0.592 و**0.879**، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبانة **0.884** حيث يعتبر مستوى عالي من الثقة والثبات وهذا يعني أنه قد تم التحقق من أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

2. الإتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال أو المحور الفرعي الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد قامت الطالبتان بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإسنبانة والدرجة الكلية للمجال أو المحور نفسه، وقد كانت النتائج كما يلي:

المحور الأول: بالرضا الوظيفي

أ. قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الأول الرضا عن الوظيفة.

جدول رقم (3-2) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن الوظيفة والدرجة الكلية للمحور الفرعي

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	**0.768**	**0.000**
2	أحظي في وظيفتي باحترام المجتمع	**0.468**	**0.000**
3	أستعمل كل طاقاتي في العمل	**0.660**	**0.000**
4	تتوافق كفاءتي مع مهام منصبي الحالي	**0.820**	**0.000**
5	أنا راض عن مركزي الوظيفي	**0.805**	**0.000**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر : من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(1)

يوضح الجدول رقم (3-2) معمل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الأول – الرضا عن الوظيفة – والدرجة الكلية للمحور الفرعي، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.468-0.820) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب. قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الثاني الرضا عن الأجر والمكافآت:

جدول رقم (3-3) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن الأجر والمكافآت والدرجة الكلية للمحورالفرعي

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	**0.634**	**0.000**
2	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول	**0.665**	**0.000**
3	تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أدائي	**0.510**	**0.000**
4	يوجد في عملي مكافآت متنوعة ومناسبة	**0.645**	**0.000**
5	نظام المكافآت مشجع	**0.737**	**0.000**
6	نظام المكافآت عادل	**0.709**	**0.000**
7	تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي	**0.797**	**0.000**
8	المكافآت تدفعني لبذل المزيد من الجهد	**0.741**	**0.000**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(02)

يوضح الجدول رقم (3-3) معمل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الثاني – الرضا عن الأجر والمكافآت – والدرجة الكلية للمحور الفرعي ، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (**0.510–0.797**) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ت. قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الثالث الرضا عن الترقية

جدول رقم (3–4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن الترقية والدرجة الكلية للمحورالفرعي

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	توجد فرص للترقية والتقدم في العمل	**0.741**	**0.000**
2	أنا راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها	**0.788**	**0.000**
3	الترقية في العمل مرتبطة بالكفاءة	**0.698**	**0.000**
4	عدالة معايير الترقية تدفعني نحو تحقيق أهداف المؤسسة	**0.594**	**0.000**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(03)

يوضح الجدول رقم (3-4) معمل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الثالث – الرضا عن الترقية – والدرجة الكلية للمحور الفرعي ، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (**0.594–0.788**) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ث. قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الرابع الرضا عن العلاقة مع الإدارة.

جدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن العلاقة مع الإدارة والدرجة الكلية للمحور الفرعي

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	أنا راض عن أسلوب التواصل بين العامل والإدارة العليا	**0.839**	**0.000**
2	-تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار	**0.767**	**0.000**
3	الإدارة العليا متفهمة لاحتياجاتنا ومطالبنا	**0.88**	**0.000**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(04)

يوضح الجدول رقم (3-5) معمل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الرابع – الرضا عن العلاقة مع الإدارة– والدرجة الكلية للمحور الفرعي، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (**0.767-0.88**) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ج. قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الثاني الرضا عن الأجر والمكافآت.

جدول رقم (3–6) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن نمط الإشراف والدرجة الكلية للمحورالفرعي

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	أحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة	**0.275**	**0.000**
2	علاقتي مع رئيسي جيدة	**0.720**	**0.000**
3	لا يمانع رئيسي إذا قدمت المبادرة	**0.722**	**0.000**
4	أشعر بعرفان الرئيس وتقديره لما أقوم به من عمل	**0.790**	**0.000**
5	لا يتحيز رئيسي في العمل لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر	**0.721**	**0.000**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (05)

يوضح الجدول رقم (3–6) معمل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الخامس – الرضا عن نمط الإشراف – والدرجة الكلية للمحور الفرعي ، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (**0.275–0.790**) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ح. قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الثاني الرضا عن الأجر والمكافآت

جدول رقم (3–7) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن جماعة العمل والدرجة الكلية للمحور الفرعي

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	هناك جو من الألفة والإنسجام وروح الفريق الواحد	**0.895**	**0.000**
2	تسود الثقة والإحترام المتبادل بين أفراد فريق العمل	**0.878**	**0.000**
3	يساعد أفراد الفريق بعضهم على أداء الأعمال المطلوبة	**0.868**	**0.000**
4	أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع زملائي في العمل	**0.819**	**0.000**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 =α

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (06)

يوضح الجدول رقم (7/3) معمل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي السادس – الرضا عن جماعة العمل – والدرجة الكلية للمحور الفرعي ، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α حيث تراوحت بين (**0.819–0.895**) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه .

خ. قياس صدق الإتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي السابع الرضا عن بيئة العمل

جدول رقم (3–8) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا عن بيئة العمل والدرجة الكلية للمحورالفرعي

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد	0.705	0.000
2	أوقات الراحة متوفرة ومناسبة	0.735	0.000
3	تقدم الإدارة خدمات اجتماعية للعمال	0.725	0.000
4	الموارد متاحة لي للقيام بعملي على أفضل وجه	0.754	0.000
5	الأمان الوظيفي يشعرني بالطمأنينة للإستمرار في العمل	0.745	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (07)

يوضح الجدول رقم (8/3) معمل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي السابع – الرضا عن بيئة العمل – والدرجة الكلية للمحور الفرعي، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (**0.705–0.754**) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: الأداء

أ. قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني الأداء:

جدول رقم (3–9) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الأداء والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	أحرص على تحسين مستوى أدائي	0.411	0.000
2	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	0.603	0.000
3	أنفذ الاعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	0.487	0.000
4	الإعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	0.581	0.000
5	أواجه مشاكل تعيق أدائي الوظيفي	0.362	0.001
6	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	0.511	0.000
7	لدي القدرة على إنجاز الاعمال في الأوقات الطارئة	0.403	0.000
8	أنجز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد	0.422	0.000
9	يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية ومعايير واضحة	0.346	0.001
10	يمنحني رئيسي المباشر ما أستحق في تقييم أدائي	0.471	0.000
11	يمكنني الإعتراض على نتيجة التقييم	0.352	0.001
12	نتائج تقييم الأداء مرتبطة بحافز مادي أو معنوي	0.495	0.000
13	يتدخل أكثر من طرف ليس لهم بعملي في تقييم أدائي	0.272	0.008

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(08)

يوضح الجدول رقم (9/3) معمل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني– الأداء – والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α حيث تراوحت بين (**0.603–0.272**) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثالثا: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم: (3–10) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	مستوى الدلالة
الرضا الكلي	1.000
الأداء	0.479

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (09)

يتضح من الجدول أعلاه أن كلا المتغيرين يتوزعان توزيعا طبيعيا.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول:الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

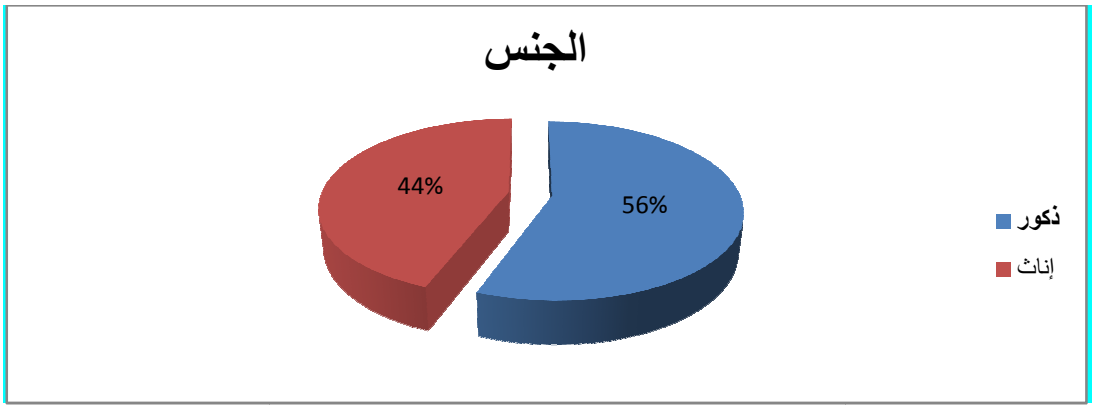
أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	43	%56
أنثى	34	%44
المجموع	77	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.23 أنظر للملحق رقم (10)

الشكل رقم (3-2): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر:من إعداد الطالبتين باستخدام.EXCEL 2007

تتكون عينة الدراسة من77فردا منهم 43 ذكر و34 إناث، حيث يوضح الشكل رقم (3-1) والجدول **رقم (3-11)** أعلاه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس،أن نسبة الذكوربلغت **56 %** في حين قدرت نسبة الإناث ب 44%، أي أن هناك تقارب كبير بين النسبتين.

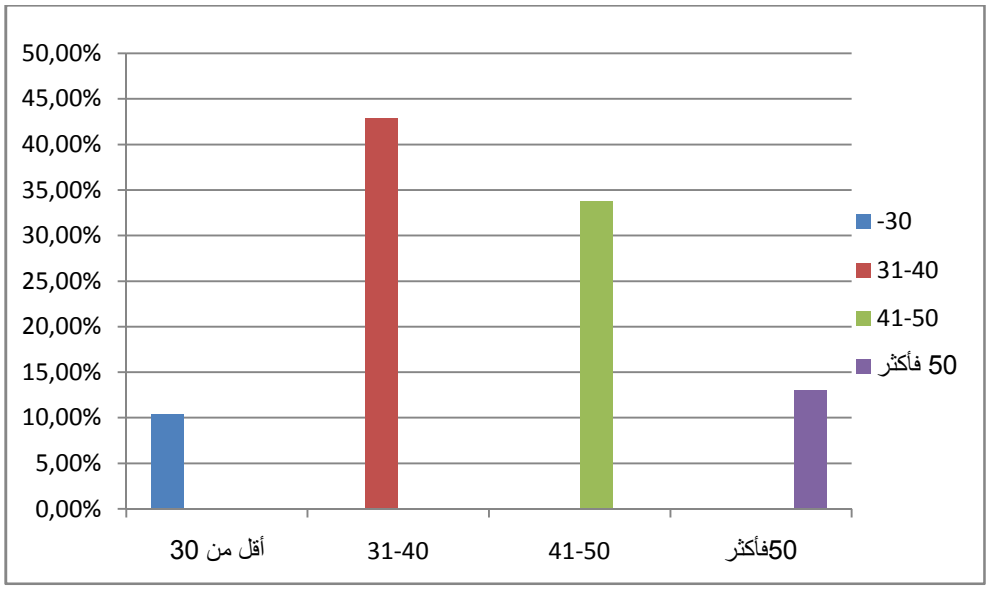
ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (3-12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30	8	%10.4
40-31	33	%42.9
50-41	26	%33.8
50 فاكثر	10	%13
المجموع	77	%100

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (11)

الشكل رقم (3-3): توزيع العينة حسب متغير السن.



المصدر :من إعداد الطالبتين باستخدام EXCEL 2007

يتضح من الجدول (3-12) والشكل (**3-2**) أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة التي تمثل تركيبة السن الأعلى في ميدان التوظيف، هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين [31-40] سنة، إذ يمثلون ما نسبته 42.9%من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية التي تراوح أعمارهم بين[41-50] سنة حيث يمثلون نسبة 33%من إجمالي العينة، ثم الفئة العمرية التي تقدر أعمارهم فوق الخمسين سنة بنسبة تقدر ب 13 %فقط وهذا بسبب برامج التقاعد المبكر التي استفاد منها عدد لا بأس به من عمال المديرية، لتأتي في الأخير الفئة التي تتراوح أعمارها دون الثلاثين سنة والتي بلغت نسبتها 10.4%، أي أن أغلب العمال هم من فئة الشباب.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (3–13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	التكرار المجمع الصاعد
ثانوي أو أقل	28	%36.4	36.4
تقني سامي	8	%10.4	46.8
ليسانس	31	%40.3	87.0
دراسات عليا	10	%13	100
المجموع	77	%100	

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.23 أنظر للملحق رقم (12)

يتبين من الجدول(13/3) أن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس حيث بلغت نسبتهم ما يقارب 40.3% من إجمالي العينة المدروسة .ثم يليهم مستوى ثانوي وأقل بنسبة 36.4%أما ما نسبته 13 % فكانت لصالح الدراسات العليا ،لتأتي في الأخير رتبة تقني سامي بنسبة بلغت 10.4% من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بقوة على إطارات تتمتع بمستوى تعليمي عالي إذ يمثل حاملي شهادة ليسانس والدراسات العليا ما يقارب 53.3%.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة	التكرار المجمع الصاعد
متزوج	54	%70.1	70.1
مطلق	/	/	70.1
أعزب	23	%29.9	100
أرمل	/	/	100
المجموع	77	%100	

المصدر: من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.23 أنظر للملحق رقم (13)

يتبين من الجدول رقم (14/3) أن ما نسبته 70.1% من أفراد العينة محل الدراسة متزوجون، في حين تبلغ نسبة العزاب 29.9 % وهذا أمر طبيعي بالنظر لأعمارهم حيث تبلغ نسبة 89.6 % من افراد العينة أعمارهم أكبر من 30 سنة وفي مجتمعنا تتزوج الأغلبية قبل هذا السن.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (3–15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	%10.4
من 06–10 سنوات	29	%37.7
من 11–15 سنة	6	%7.8
15 سنة فأكثر	34	%44.2
المجموع	77	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (14)

يتضح من الجدول رقم (15/3) أعلاه أن أكبر نسبة من العينة هي من نصيب العمال ذوي خبرة أكثر من 15 سنة ، بنسبة تقدر ب 44% ، تليها الفئة من [06–10]سنوات خبرة وتشتمل على 29 فردا من إجمالي العينة ، تليها فئة العمال ذوي خبرة تساوي أو تقل عن 05 سنوات، لتأتي في الأخير فئة العمال ذوي خبرة من [11–16] سنة والتي يبلغ عدد أفرادها 6 أفراد من إجمالي العينة.

هذا ما يؤكد توفر عنصر الخبرة لدى معظم العاملين مما يساهم في تقديم مستوى أفضل من الخدمات المقدمة.

سادسا : توزيع أفراد العينة حسب متوسط الأجر

الجدول رقم (3–16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متوسط الأجر

متوسط الأجر	التكرار	النسبة
25000–15000	6	%7.8
35000–25000	32	%41.6
أكثر من 35000	39	%50.6
المجموع	77	%100

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (15)

يتبين من الجدول (16/3) أعلاه أن نصف إجمالي العينة يبلغ متوسط أجرهم أكثر 35000 دينار جزائري بنسبة بلغت 50.6 %وهذا يعود لكون أن أغلبية أفراد العينة المدروسة لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة أي يستفيدون من علاوات الأقدمية ، تليها الفئة ذات مستوى الأجر من [25000–35000] دينارواليتي تشتمل على 32 فرد بنسبة قدرت زهاء 41.6%أي أن أغلبية حاملي الشهادات الجامعية ينتمون على هذه الفئة ، لتأتي في الأخير الفئة ذات متوسط الأجر من [15000–25000] دينار والتي ينتمي إليها التقنيون السامون إضافة إلى الحائزين على المستوى الثانوي فأقل بنسبة بلغت 7.8%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

لتحليل الجزء الثاني من الإستبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (3-17):جدول توزيع المدى لمقياس ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من3.40 إلى 4.19	موافق
من4.2 إلى 5	موافق بشدة

أولا : التحليل الإحصائي لمحاور الرضا الوظيفي:

احتوى الاستبيان على فقرات متصلة بالمتغير المستقل" **الرضا الوظيفي**"، ووزعت هذه الفقرات على سبعة محاور وهي:

وقد جاءت نتائج التحليل على النحو الأتي:

المحور الفرعي الأول: الرضا عن الوظيفة ويتكون من (05) فقرات.

المحور الفرعي الثاني: الرضا عن الأجر والمكافآت ويتكون من (08) فقرات.

المحور الفرعي الثالث: الرضا عن الترقية ويتكون من (04) فقرات.

المحور الفرعي الرابع: الرضا عن العلاقة مع الإدارة ويتكون من (03) فقرات.

المحور الفرعي الخامس: الرضا عن نمط الإشراف ويتكون من (05) فقرات.

المحور الفرعي السادس: الرضا عن جماعة العمل ويتكون من (04) فقرات.

المحور الفرعي السابع: الرضا عن بيئة العمل ويتكون من (05) فقرات.

التحليل الوصفي لواقع الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية المدية: جاءت نتائج التحليل الخاصة بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

الجدول رقم: (3-18) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الأول الرضا عن الوظيفة

الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1- حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	2,69	1,217	**4**
2- تتوافق كفاءتي مع مهام منصبي الحالي	3,21	1,239	**3**
3- أحظي في وظيفتي باحترام المجتمع	3,79	,9780	**2**
4- أستعمل كل طاقاتي في العمل	3,87	1,005	**1**
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الرضا عن الوظيفة	3,3195	0,82734	

المصدر:من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(16)

يتضح من الجدول أعلاه **أن الرضا عن الوظيفة** السائد في مديرية الضرائب لولاية المدية هو بمتوسط حسابي(3.3195) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي في عبارة " أستعمل كل طاقاتي في العمل " .بمتوسط حسابي قدره 3.87وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي[3.40-4.19] وهي الفئة التي تشير الي استجابة موافق وانحراف معياري بلغ (1.005) ثم عبارة" أحظي في وظيفتي باحترام المجتمع".

بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري(0.978) ، لتأتي بعدها عبارة " تتوافق كفاءتي مع مهام منصبي الحالي" "بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري(1.239) ، ثم تليها عبارة " حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.217) أي أنها تقع.

وهذا يعني أن افراد عينة الدراسة **موافقون بدرجة متوسطة نسبيا** عن المحور الفرعي الاول أي أنهم **راضون بدرجة متوسطة نسبيا** عن الوظائف التي يشغلونها بمديرية الضرائب لولاية المدية.

الجدول رقم (3–19): نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثاني الرضا عن الأجر والمكافآت

الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1- يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	1.91	.1.028	**8**
2- يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول	2.23	1.169	**7**
3- تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أدائي	3.53	1.273	**2**
4- يوجد في عملي مكافآت متنوعة ومناسبة	2.31	1.238	**5**
5- نظام المكافآت مشجع	3.06	1.408	**4**
6- نظام المكافآت عادل	2.27	1.166	**6**
7- تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي	3.21	1.260	**3**
8- المكافآت تدفعني لبذل المزيد من الجهد	3.60	1.184	**1**
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الرضا عن الاجر والمكافآت	2.7662	442,80	

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (17)

يتضح من الجدول أعلاه **أن الرضا عن الأجر والمكافآت** السائد في مديرية الضرائب لولاية المدية هو بمتوسط حسابي(2.7662) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " المكافآت تدفعني لبذل المزيد من الجهد " .بمتوسط حسابي قدره (3.60)وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي[3.40-4.19] وهي الفئة التي تشير الي استجابة موافق وانحراف معياري بلغ (1.148) ثم عبارة" تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أدائي". بمتوسط حسابي(3.5) وانحراف معياري(1.273) ،لتأتي بعدها عبارة " تتوافق كفاءتي مع مهام منصبي الحالي " "بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري(1.239)، ثم تليها عبارة " تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.260) أي أنها تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي التي تشير حياد أغلب أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن هذه العبارة ، لتأتي في المرتبة الراتبة عبارة "نظام المكافآت مشجع "، بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري بلغ 1.408 ، تليها عبارة "يوجد في عملي مكافآت متنوعة ومناسبة" بمتوسط حسابي قدره (2.31) وانحراف معياري بلغ(1.238) أي أن الإجابة عن هذه العبارة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي التي تشير عدم موافقة أغلب افراد العينة على العبارة . تليها عبارة" يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول"بمتوسط حسابي قدر ب (2.23)وانحراف معياري بلغ (1.169) وأخيرا تأتي عبارة" يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة" كآخر عبارات المحور الفرعي الثاني من حيث الأهمية بوسط حسابي وبلغ (1.91) وانحراف معياري قدر ب(1.028) أي أن أغلب أفراد العينة غير موافقون على هذه العبارة وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة **موافقون بدرجة متوسطة نسبيا عن الأجر والمكافآت التي** يتقاضونها بمديرية الضرائب لولاية المدية.

الجدول رقم (3–20) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثالث الرضا عن الترقية

الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1- توجد فرص للترقية والتقدم في العمل	2.55	1.252	**3**
2- أنا راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها	2.40	1.184	**4**
3- الترقية في العمل مرتبطة بالكفاءة	2.62	1.236	**2**
4- عدالة معايير الترقية تدفعني نحو تحقيق أهداف المؤسسة	2.81	1.246	**1**
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الرضا عن الترقية	2.59	0.868	

المصدر: من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(18)

يتضح من الجدول اعلاه **أن الرضا عن الترقية** السائد في مديرية الضرائب لولاية المدية هو بمتوسط حسابي(2.59) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " عدالة معايير الترقية تدفعني نحو تحقيق أهداف المؤسسة " .بمتوسط حسابي قدره (2.81)وانحراف معياري بلغ (1.246) ثم عبارة" الترقية في

العمل مرتبطة بالكفاءة ". بمتوسط حسابي(2.62) وانحراف معياري(1.236) ،لتأتي بعدها عبارة " توجد فرص للترقية والتقدم في العمل " "بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري(1.252) وأخيرا تأتي عبارة" أنا راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها " كآخر عبارات المحور الفرعي الثالث من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ (2.40)وانحراف معياري قدر ب (1.184) أي أن أغلب أفراد العينة غير موافقون على هذه العبارة أي أن الوسط الحسابي لإجمالي عبارات هذا المحور قد بلغ 2.59 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي [1.80-2.59] وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة **غير موافقون عن عبارات المحور الفرعي الثالث أي ان أغلب أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الترقية التي** يتحصلون عليها بمديرية الضرائب لولاية المدية، لذلك وجب على الإدارة إعادة النظر في المعايير المعمول بها في الترقية ووقت الحصول عليها.

الجدول رقم (3–21): نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الرابع الرضا عن العلاقة مع الإدارة

الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1- أنا راض عن أسلوب التواصل بين العامل والإدارة العليا	2.26.	1.056.	**1**
2- -تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار	2.13	0.951	**2**
3- الإدارة العليا متفهمة لاحتياجاتنا ومطالبنا	1.90	0.804	**3**
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الرضا عن العلاقة مع الإدارة	2.09	0.773	

المصدر: من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (19)

يتضح من الجدول اعلاه **أن الرضا عن العلاقة مع الإدارة** السائد في مديرية الضرائب لولاية المدية هو بمتوسط حسابي(2.09) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أنا راض عن أسلوب التواصل بين العامل والإدارة العليا " .بمتوسط حسابي قدره (2.26)وانحراف معياري بلغ (1.056) تليها عبارة" تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار". بمتوسط حسابي(2.13) وانحراف معياري(0.951) وأخيرا تأتي عبارة" الإدارة العليا متفهمة لاحتياجاتنا ومطالبنا " كآخر عبارات المحور الفرعي الثالث من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ (1.90)وانحراف معياري قدر ب (0.804) أي أن أغلب أفراد العينة غير موافقون على هذه العبارة وقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي عبارات هذا المحور (2.09) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي [1.80-2.59] وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة **غير موافقون عن عبارات المحور الفرعي الرابع الرضاعن العلاقة مع الإدارة أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة غير راضون عن علاقتهم مع إدارة** مديرية الضرائب لولاية المدية، لذا يجب على إدارة المديرية إعادة النظر في علاقاتها مع العمال والتعامل معهم بأسلوب الباب المفتوح لتسهيل التواصل بين العامل والإدارة العليا من أجل الوقوف على انشغالات العمال ومختلف احتياجاتهم ومطالبهم.

الجدول رقم (3-22): نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الخامس الرضا عن الإشراف

.	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1	أحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة	**3.35**	**1.023**	**3**
2	علاقتي مع رئيسي جيدة	**3.71**	**1.037**	**1**
3	لا يمانع رئيسي إذا قدمت المبادرة	**3.56**	**1.006**	**2**
4	أشعر بعرفان الرئيس وتقديره لما أقوم به من عمل	**3.27**	**1.154**	**4**
5	لا يتحيز رئيسي في العمل لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر	**2.87**	**1.260**	**5**
	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الرضا عن الإشراف	**3.353**	**0.748**	

المصدر: من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(20)

يتضح من الجدول اعلاه أن **أن الرضا عن الإشراف** السائد في مديرية الضرائب لولاية المدية هو بمتوسط حسابي(3.353) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " علاقتي مع رئيسي جيدة " بمتوسط حسابي قدره (3.71)وانحراف معياري بلغ (1.037) أي أن اغلب افراد العينة موافقون على هذه العبارة كون متوسطها الحسابي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات توزيع المدى لليكارت تليها عبارة" لا يمانع رئيسي إذا قدمت المبادرة". بمتوسط حسابي(3.56) وانحراف معياري(1.006) ثم تأتي عبارة" أحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة "بانحراف معياري قدر ب (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.023) لتأتي في الأخير عبارة "لا يتحيز رئيسي في العمل لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر "كآخر عبارات المحور الفرعي الخامس من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري قدر ب (1.260) أي أن أغلب أفراد العينة محايدون في إجابتهم عن هذه العبارة وقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي عبارات هذا المحور (3.353) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي [3.40-4.19] وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة **موافقون بدرجة مرتفعة نسبيا عن عبارات المحور الفرعي الخامس الرضاعن الإشراف** في مديرية الضرائب لولاية المدية.

الجدول رقم (3–23) : نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي السادس الرضا عن جماعة العمل

	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1	هناك جو من الألفة والإنسجام وروح الفريق الواحد	3.48	1.131	4
2	تسود الثقة والإحترام المتبادل بين أفراد فريق العمل	3.60	1.139	1
3	يساعد أفراد الفريق بعضهم على أداء الأعمال المطلوبة	3.49	1.084	3
4	أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع زملائي في العمل	3.58	1.092	2
	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الرضا عن جماعة العمل	3.53	0.95	

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(21)

يتضح من الجدول اعلاه أن **أن الرضا عن جماعة العمل** السائد في مديرية الضرائب لولاية المدية هو بمتوسط حسابي(3.35) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسود الثقة والإحترام المتبادل بين أفراد فريق العمل " .بمتوسط حسابي قدره (3.60)وانحراف معياري بلغ (1.139) أي أن اغلب افراد العينة موافقون على هذه العبارة كون متوسطها الحسابي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات توزيع المدى لليكارت تليها عبارة" أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع زملائي في العمل". بمتوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري(1.092) ثم تأتي عبارة" يساعد أفراد الفريق بعضهم على أداء الأعمال المطلوبة "بمتوسط حسابي قدر ب (3.49) وانحراف معياري بلغ (1.084) لتأتي في الأخير عبارة " هناك جو من الألفة والإنسجام وروح الفريق الواحد " كآخر عبارات المحور الفرعي الخامس من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري قدر ب (1.131) أي أن أغلب أفراد العينة موافقون هذه العبارة وقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا المحور

(3.353) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي [3.40-4.19] وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة **موافقون بدرجة مرتفعة نسبيا عن عبارات المحور الفرعي السادس الرضاعن جماعة العمل** في مديرية الضرائب لولاية المدية.

الجدول رقم (3-24): نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي السابع الرضا عن بيئة العمل

	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1	يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد	2.94	1.174	2
2	أوقات الراحة متوفرة ومناسبة	2.73	1.232	3
3	تقدم الإدارة خدمات اجتماعية للعمال	2.35	1.156	5
4	الموارد متاحة لي للقيام بعملي على أفضل وجه	2.44	1.130	4
5	الأمان الوظيفي يشعرني بالطمأنينة للإستمرار في العمل	3.10	1.231	1
	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الرضا عن بيئة العمل	2.71	0.873	

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(22)

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " الأمان الوظيفي يشعرني بالطمأنينة للإستمرار في العمل " .بمتوسط حسابي قدره (3.10)وانحراف معياري بلغ (1.231) أي أن اغلب افراد العينة **موافقون** على هذه العبارة كون متوسطها الحسابي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات توزيع المدى لليكارت تليها عبارة" يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد". بمتوسط حسابي(2.94) وانحراف معياري(1.174) ثم تأتي عبارة أوقات الراحة متوفرة ومناسبة "بمتوسط حسابي قدر ب (2.73) وانحراف معياري بلغ (1.232) تليها عبارة " الموارد متاحة لي للقيام بعملي على أفضل وجه " بوسط حسابي بلغ (2.44)وانحراف معياري قدر ب (1.130) . لتأتي في الأخير عبارة " تقدم الإدارة خدمات اجتماعية للعمال" كآخر عبارات المحور الفرعي السابع من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري قدر ب (1.156) أي أن أغلب أفراد العينة موافقونبدرجة متوسطة نسبيا عن هذه العبارة وقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا المحور (2.71) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي [2.6-3.39] وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة **موافقون بدرجة متوسطة نسبيا عن عبارات المحور الفرعي السابع أي أن مستوى الرضا الوظيفي عن بيئة العمل** في مديرية الضرائب لولاية المدية **متوسط نسبيا** .

الجدول رقم (25/3) نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الرضا الوظيفي

الرقم	المحاور الفرعية للرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1	الرضا عن الوظيفة	3.31	0.827	3
2	الرضا عن الأجر والمكافآت	2.67	0.844	5
3	الرضا عن الترقية	2.59	0.868	6
4	الرضا عن العلاقة مع الإدارة	2.09	0.773	7
5	الرضا عن نمط الإشراف	3.35	0.748	2
6	الرضا عن جماعة العمل	3.53	0.952	1
7	الرضا عن بيئة العمل	2.71	0.873	4
	الرضا الوظيفي الكلي	2.91	0.522	

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم(23)

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر المحاور الفرعية أهمية محور **الرضا عن جماعة العمل** " .بمتوسط حسابي قدره (3.53)وانحراف معياري بلغ (0.952) أي أن اغلب افراد العينة **راضون بدرجة مرتفعة نسبيا** عن هذا المحور الفرعي كون متوسطه الحسابي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات توزيع المدى لليكارت وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين تربطهم علاقات ودية قوية من واقع مشاركتهم لبعضهم البعض في العمل وأعبائه مما يقلل الصراعات ويزيد من مستوى رضاهم عن زملائهم يليه المحورالفرعي" **الرضا عن نمط الإشراف** "بمتوسط حسابي(3.35) وانحراف معياري(0.748) حيث أن الرؤساء يعاملون مرؤوسيهم وفق لوائح ونظم العمل مما يعزز من احترام ورضا مرؤوسيهم عنهم ثم يليه المحورالفرعي " **الرضا عن الوظيفة** "بمتوسط حسابي قدر ب (3.31) وانحراف

معياري بلغ (0.827) يليه محور "**الرضا عن بيئة العمل** " بوسط حسابي بلغ (2.71)وانحراف معياري قدر ب (0.873) .ليأتي بعده المحور الفرعي " **الرضا عن الأجر والمكافآت**" بوسط حسابي بلغ (2.67)وانحراف معياري قدر ب (0.844) وهذا ا رجع لعدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع طبيعة العمل الذي يقومون به، كذلك عدم تناسدب الأجر مع متطلبات المعيشة من وجهة نظرهم، كما أنهم ليسوا راضين على طريقة منح المكافآت والسياسة المتبعة في ذلك، لشعورهم بعدم العدالة في منح المكافآت والترقيات ، يليه المحور الفرعي " **الرضا عن الترقية" بوسط حسابي قدر ب (2.59) وانحراف معياري بلغ (0.868)**.

ليأتي في الأخير المحور الفرعي " **الرضا عن العلاقة مع الإدارة** " كآخر المحاور الفرعية من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ (2.09) وانحراف معياري قدر ب (0.773) وهذا راجع لعدم فتح مجال للعاملين من أجل رفع انشغالاتهم ومطالبهم وغلق باب تقديم اقتراحات تحسن من وضعية العامل في المديرية .وقد بلغ الوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي (2.91)وانحراف معياري قدر ب (0.522) أي أن أغلب أفراد العينة **موافقون** بدرجة **متوسطة نسبيا** عن محور **الرضا الوظيفي**، أي أغلب أفراد عينة الدراسة بمديرية الضرائب لولاية المدية يملكون **رضا وظيفي بمستوى متوسط نسبيا** ولكن بدرجات متفاوتة.

ثانيا: التحليل الإحصائي لمحور الأداء.

الجدول رقم(3-26) نتائج التحليل الإحصائي للأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
1	أحرص على تحسين مستوى أدائي	4.19	0.488	2
2	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	4.05	0.626	5
3	أنفذ الاعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	4.12	0.725	3
4	الإعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	4.00	0.843	6
5	أواجه مشاكل تعيق أدائي الوظيفي	3.36	1.157	8
6	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	4.22	0.641	1
7	لدي القدرة على إنجاز الاعمال في الأوقات الطارئة	3.92	0.664	7
8	أنجز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد	4.05	0.647	4
9	يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية ومعايير واضحة	3.12	1.224	12
10	يمنحني رئيسي المباشر ما أستحق في تقييم أدائي	3.21	1.139	9
11	يمكنني الإعتراض على نتيجة التقييم	3.17	1.207	10
12	نتائج تقييم الأداء مرتبطة بحافز مادي أو معنوي	3.13	1.341	11
13	يتدخل أكثر من طرف ليس لهم بعملي في تقييم أدائي	2.62	1.328	13
	الأداء الوظيفي	3.62	0.400	

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (24)

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر العبارات أهمية عبارة ألتزم بأوقات الدوام الرسمي " .بمتوسط حسابي قدره (4.22)وانحراف معياري بلغ (0.641) أي أن اغلب افراد العينة **موافقون بشدة** على هذه العبارة كون متوسطها الحسابي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات توزيع المدى لليكارت وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين يخضعون لسجلات حضور يومية لفترتي الدوام الصباحية والمسائية تليها عبارة " أحرص على تحسين مستوى أدائي "بمتوسط حسابي(4.19) وانحراف معياري(0.482) لتليهاعبارة " أنفذ الاعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية "بمتوسط حسابي قدر ب (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.725) ، تأتي بعدها عبارة " أنجز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد " بوسط حسابي بلغ (4.05)وانحراف معياري قدر ب (0.647) أي أن أغلب افراد العينة موافقون على هذه العبارة .لتأتي معها في نفس المرتبة عبارة " أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها " بوسط حسابي بلغ كذلك (4.05)وانحراف معياري قدر ب (0.626) ، تليها في الترتيب السادس عبارة " الإعتماد على الذات في إنجاز الأعمال " **بوسط حسابي قدر ب (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.843)**.

لتليهاعبارة " لدي القدرة على إنجاز الاعمال في الأوقات الطارئة "بمتوسط حسابي قدر ب (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.664) ، ثم عبارة " أواجه مشاكل تعيق أدائي الوظيفي " بوسط حسابي بلغ (3.36)وانحراف معياري قدر ب (1.157) أي أن أغلب افراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة .لتأتي معها في نفس المرتبة عبارة " يمنحني رئيسي المباشر ما أستحق في تقييم أدائي " بوسط حسابي بلغ كذلك (3.21) وانحراف معياري قدر ب (1.139) ، تليها في الترتيب العاشر عبارة " يمكنني الإعتراض على نتيجة التقييم " **بوسط حسابي قدر ب (3.17) وانحراف معياري بلغ (1.207)**. لتليهاعبارة " نتائج تقييم الأداء مرتبطة بحافز مادي أو معنوي "بمتوسط حسابي قدر ب (3.13) وانحراف معياري بلغ (1.341) ، ثم عبارة " يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية ومعايير واضحة " بوسط حسابي بلغ (3.12)وانحراف معياري قدر ب (1.224) لتأي في الأخير عبارة " يتدخل أكثر من طرف ليس لهم بعملي في تقييم أدائي " كآخر العبارات من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري قدر ب (1.328)، وقد بلغ الوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي (3.62)وانحراف معياري قدر ب (0.400) أي أن أغلب أفراد العينة **موافقون** بدرجة **عالية نسبيا** عن محور**الأداء الوظيفي**، وبصفة عامة يمكن القول أن أغلب آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء هي إيجابية،، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن إدراكها لأهمية الأداء.

المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي على أداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية.

قبل القيام باختبار فرضية الدراسة نقوم باختبار صلاحية نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ،ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الرياضي، وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضية الدراسة.

أولا: اختبار صلاحية النموذج

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء نجري ما يسمى باختبار " المعنوية الإحصائية " ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية واتجاه العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ويتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديدإضافة إلى مستوى الدلالة.

الجدول رقم (3–27): اختبار صلاحية نموذج الدراسة

معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة SIG
0.416	0.173	0.000

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (25)

يتضح من خلال الجدول اعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الرضا الوظيفي والأداء خلال فترة الدراسة،فقد بلغت قابلية تفسير النموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2نسبة قدرها 17.3% أي أن المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) يفسر ما نسبته 17.3%من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وبما ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 فالبتالي نعتبر النموذج دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$وبالتالي فهو صالح للدراسة.

ثانيا: تكوين نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة والمشار إليها في الاستبيان باستعمال spss.21 اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، ولذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم : ($Y = a X + b$).

وفي نموذجنا هذا تم تكوين المعادلة انطلاقا من المتغيرات المتوفرة لدينا:

$$Y= b0 +b1X1+b2X2+ b3X3+ b4X4+ b5X5+b6X6+b7X7$$

حيث أن :

X1: الرضا عن الوظيفة

X2: الرضا عن الأجر والمكافآت

X3:الرضا عن الترقية

X4:الرضا عن العلاقة مع الإدارة

X5:الرضا عن نمط الإشراف

X6:الرضا عن جماعة العمل

X7: الرضا عن بيئة العمل.

ثالثا :تقدير نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج SPSS تم تقدير نموذج الدراسة والمتمثل في الأتي :

1. تقدير نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين الأداء الوظيفي ومختلف أبعاد الرضا الوظيفي وتم صياغته باستخدام نموذج الإنحدار المتعدد

$$Y=2.732+0.19X1+0.096X2-0.007X3+0.8X4+0.145X5-0.078X6+0.076X7$$

2. تقدير نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتم صياغته باستخدام نموذج الإنحدار البسيط.

$$Y=2.7+0.319X$$

رابعا: اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم استخدام نتائج تحليل الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "**لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي على أداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$**" فقد تم صياغة الجدول(**3-27**) الذي يوضح معاملات الإنحدار بين المتغيرين الرئيسيين (الرضا الوظيفي، الأداء)، كالآتي:

الجدول رقم (3-28): جدول معاملات الإنحدار بين المتغيرين الرئيسيين (الرضا الوظيفي، الأداء)

	مقطع وميل خط الإنحدار	مستوى دلالة الإختبار
المعامل الثابت	2.7	0.000
الرضا الوظيفي	0.319	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (26)

انطلاقا من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين أبعادالرضا الوظيفي والأداء خلال فترة الدراسة – فقد بلغ معامل الانحدار (0.319) مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء ب 0.319 وحدة . وبما أن مستوى الدلالة يبلغ 0.000 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير دو دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي والأداء .

1. إختبار الفرضيات الفرعية

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية ($H0°$) : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$ بين الرضا عن الوظيفة وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية".

الجدول رقم (3–29) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن الوظيفة على الأداء

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الرضا عن الوظيفة	**0.019**	**0.768**

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (27)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.768) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$للرضا عن الوظيفة على الأداء.

ب. الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية ($H0^{\circ}$) : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$ بين الرضا عن الأجر والمكافآت وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية".

الجدول رقم (3-30) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن الاجر والمكافآت على الأداء

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الرضا عن الاجر والمكافآت	**0.96**	**0.086**

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (28)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.086) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للرضا عن الاجر والمكافآت على الأداء.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية ($H0°$): "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$ بين الرضا عن الترقية وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية".

الجدول رقم (3-31) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن الترقية على الأداء

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الرضا عن الترقية	0.07-	0.907

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (29)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.907) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للرضا عن الترقية على الأداء.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية ($H0°$) : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$

بين الرضا عن العلاقة مع الإدارة وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية"

الجدول رقم (3-32) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن العلاقة مع الإدارة على الأداء

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	0.08	0.221

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (30)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.221) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للرضا عن العلاقة مع الإدارة على الأداء.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية ($H0^{\circ}$) : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$ بين الرضا عن نمط الإشراف وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية"

الجدول رقم (3-33) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن نمط الإشراف على الأداء

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الرضا عن نمط الإشراف	0.145	0.31

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (31)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.31) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للرضا عن نمط الإشراف على الأداء

ح. الفرضية الفرعية السادسة :

الفرضية الصفرية ($H0^{\circ}$) : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$ بين الرضا عن جماعة العمل وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية".

الجدول رقم (3–34) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن جماعة العمل على الأداء

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الرضا عن جماعة العمل	0.078-	0.126

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (32)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.126) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للرضا عن جماعة العمل على الأداء.

خ. الفرضية الفرعية السابعة:

الفرضية الصفرية ($H0°$) : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$ بين الرضا عن بيئة العمل وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية".

الجدول رقم (3-35) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار تأثير الرضا عن بيئة العمل على الأداء

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الرضا عن بيئة العمل	0.076	0.191

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (33)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.191) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للرضا عن الرضا عن بيئة العمل على الأداء

1. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

تنص هذ الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، سنوات الخبرة، متوسط الأجر) وسيتم إختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5%** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى الجنس".

الجدول رقم (3–36): إختبار T لاختبار الفروق بين الجنس والأداء

	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	**0.464**

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق

من خلال الجدول أعلاه المستخرج باستخدام" T -TEST" تبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.464)وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى الجنس

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5%** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى السن".

الجدول رقم (3–37): تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين السن والأداء

المتغير الشخصي	مستوى الدلالة
السن	**0.294**

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (35)

من خلال الجدول أعلاه المستخرج باستخدام" ANOVA 1 FACTEUR " يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.294) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى السن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5%** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى المستوى التعليمي".

الجدول رقم (3–38): تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين المستوى التعليمي والأداء

المتغير الشخصي	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	**0.231**

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (36)

من خلال الجدول أعلاه المستخرج باستخدام" ANOVA 1 FACTEUR" يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.231) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى المستوى التعليمي

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5%** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى الحالة العائلية".

الجدول رقم (3–39): تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين الحالة الإجتماعية والأداء

المتغير الشخصي	مستوى الدلالة
الحالة العائلية	**0.809**

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (37)

من خلال الجدول أعلاه المستخرج باستخدام" ANOVA 1 FACTEUR" يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.809) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى الحالة العائلية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5%** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى سنوات الخبرة".

الجدول رقم (3–40): تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين سنوات الخبرة والأداء

المتغير الوظيفي	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	0.843

المصدر: من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (38)

من خلال الجدول أعلاه المستخرج باستخدام"ANOVA 1 FACTEUR" يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.843) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى سنوات الخبرة.

- **الفرضية الفرعية السادسة:**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5%** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى متوسط الأجر".

الجدول رقم (3–41): تحليل التباين لمعيار واحد لاختبار الفروق بين متوسط الأجر والأداء

المتغير الوظيفي	مستوى الدلالة
متوسط الاجر	0.294

المصدر :من إعداد الطالبتين مستخرج من نظام spss.21 أنظر للملحق رقم (39)

من خلال الجدول أعلاه المستخرج باستخدام" ANOVA 1 FACTEUR " يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.294) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى متوسط الأجر.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مديرية الضرائب لولاية المدية وهيكلها التنظيمي وأهم المهام المسندة إليها،وقد اعتمدا في الحصول على البيانات الإستبانة التي وزعت على عينة من عمال المديرية محل الدراسة والتي كان هدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية : "ما مدى تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على أداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية ؟"

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ وتحليل الإنحدار، لنقوم بعدها بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- يمكن القول بأن المديرية تعتمد بقوة على العناصر ذات الخبرة والتجربة الكبيرة في نشاطها إذ يمثلون أكثر من44 %من عمال المديرية.
- أن أغلبية إطارات المديرية هم من حملة شهادة الليسانس الجامعية إضافة إلى الدراسات العليا إذ بلغت نسبتهم ما يقارب 53.3 % من إجمالي العينة المدروسة.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة لمدة أكثر من 15 سنة إذ يمثلون قيمة بالنسبة للمديرية لما لديهم من خبرة وذلك بنسبة 44.2% من أفراد عينة الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية0.05 بين أبعاد الرضا الوظيفي والأداء خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الإنحدار (0.319) ، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي لوحده يساهم بنسبة 31.9% في تطويرأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية.
- توجد علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية المدية وأداء العاملين بها بلغت نسبتها41.6 % خلال فترة الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة:

يعد العنصر البشري المحرّك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لما يمتلكه من طاقات كامنة يزخر بها، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، والرضا لدى الأفراد العاملين فعلى المنظمة العمل على استنهاض هذه الطاقة وتوجيهها نحو تحقيق أكبر مستويات أداء تمكن المنظمة من خلق القيمة والوصول إلى التميز.

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا والتي تتمثل في بحث مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وسعيا منا للإجابة على هذه الإشكالية تم تناول البحث من جانبين:

1. **الجانب النظري:** حيث تطرقنا فيه إلى أهم الأفكار الأساسية والجوانب المتعلقة بالموضوع، وقد قسمنا الجانب النظري إلى فصلين كما يلي:
   - **الفصل الأول** والذي جاء تحت عنوان الإطار لمفاهيمي للرضا الوظيفي.
   - **الفصل الثاني** والمعنون بالأداء الوظيفي.
2. **الجانب التطبيقي** : والذي قمنا من خلاله بإسقاط الدراسة النظرية على واقع مديرية الضرائب لولاية المدية وقد تم تناول هذا الجانب من خلال:
   - تقديم بطاقة تعريفية لمديرية الضرائب لولاية المدية ومحاولة الوقوف على واقع الرضا الوظيفي لعمال الهيئة محل الدراسة.

ومن خلال ما قمنا باستعراضه في ثنايا البحث سنقوم باختبار فرضيات البحث وأهم النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من الاقتراحات وكذا تقديم أفاق للدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث والتي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية.

نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة:

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي تم صياغتها كالتالي :" الرضا الوظيفي هو مجموع اتجاهات الفرد حول جوانب العمل المختلفة، حيث تعتبر برامج تحسين ظروف وبيئة العمل من أهم آليات تحقيقه" فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث تم التأكيد على أن الرضا الوظيفي يتحقق بعدم وجود فرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل، وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هناك عدم رضا، كما تم التأكيد على حتمية تحسين ظروف وبيئة العمل وتبني شروط وعلاقات عمل توافق تطلعات العامل.
- بالنسبة للفرضية الثانية والتي كان فحواها أن: "مستويات أداء العاملين تختلف باختلاف درجة رضاهم الوظيفي" فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني، فعمومًا عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه، حيث يقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاؤه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيًا من خلال شرود الذهن أو ينسحب جسمانيا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرًا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل،كل هذا من شأنه التأثير سلبا على الأداء.

- أما النسبة للفرضية الثالثة والتي تم صياغتها كالتالي" **لا توجد علاقة تاثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين** الرضا الوظيفي وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية " فقد تم تناولها من خلال فرضيتين فرعيتين ففي فرعها الأول والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بمديرية الضرائب لولاية المدية "فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث بلغ معامل الانحدار (0.319) وهذا يعني أن الرضا الوظيفي لوحده يساهم بنسبة31.9% في مساعدة عمال مديرية الضرائب لولاية المدية على تطوير أدائهم.

وقد تم تجزئة هذه الفرضية إلى سبع فرضيات فرعية تم اختبار مدى صحة الفرضيات في المطلب الثالث من المبحث الثالث للفصل الثالث وهي كالأتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H0°)**: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq 0.05$** بين الرضا عن الوظيفة وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية" وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للرضا عن الوظيفة على أداء عمال المديرية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية: (H0°)**: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq 0.05$** بين الرضا عن الأجر والمكافآت وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية" وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للرضا عن الأجر والمكافآت على أداء عمال المديرية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (H0°)**: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq 0.05$** بين الرضا عن الترقية وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية" وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض

الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للرضا عن الترقية على أداءعمال المديرية محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة** (**$H0^{\circ}$**): "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq$ 0.05**بين الرضا عن العلاقة مع الإدارة وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية" وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$للرضا عن العلاقة مع الإدارة على أداء عمال المديرية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الخامسة** (**$H0^{\circ}$**): "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq$ 0.05**بين الرضا عن نمط الإشراف وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية" وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$للرضا عن نمط الإشراف على أداء عمال المديرية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية السادسة** (**$H0^{\circ}$**): "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq$ 0.05**بين الرضا عن جماعة العمل وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية" وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$للرضا عن جماعة العمل على أداء عمال المديرية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية السابعة** (**$H0^{\circ}$**): "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq$ 0.05**بين الرضا عن بيئة العمل وأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية" وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$للرضا عن بيئة العمل على أداء عمال المديرية محل الدراسة.

أما في فرعها الثاني والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، سنوات الخبرة، متوسط الأجر) " وقد تم تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى ست فرضيات فرعية تم إختبار مدى صحة الفرضيات كل منها كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5 %**لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى الجنس" حيث تبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5 %**لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى السن" حيث تبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى السن.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5 %** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى المستوى التعليمي" حيث تبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى المستوى التعليمي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5 %**لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى الحالة العائلية" حيث تبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى الحالة العائلية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5 %** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى سنوات الخبرة" حيث تبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى سنوات الخبرة.
- **الفرضية الفرعية السادسة** : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **5 %** لأداء عمال مديرية الضرائب لولاية المدية تعزى إلى متوسط الأجر"حيث تبين وجوب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأداء تعزى إلى متوسط الأجر.

ولعل أهم سبب لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي على حدى وأداء العاملين، يرجع لكون عمال مديرية الضرائب لولاية المدية إطارات مخلفة وخضعت لإجراءات القسم المهني مما يملي عليها ضرورة التحلي بأخلاقيات المهنة والارتقاء بالأداء ، حتى في ظل غياب أبعاد الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة :

- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل به.
- يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل منها الأجر، الترقية ،بيئة العمل،علاقات العمل.
- من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي أصبح من الضروري قياس مستواه أولا عن طريق مقاييس ذاتية وأخرى موضوعية
- إن تحقيق جودة أداء العاملين مرهون إلى حد بعيد برضا الأفراد العاملين ، فالمنظمات التي لا تلقي بالا إلى ضرورة إرضاء عامليها وكسب ثقتهم وولائهم على قامة أولوياتها تكون قد أخلت بأسباب وجودها وفقدت أهم دواعي استمرارها.

- إن معظم العاملين الذين أجريت عليهم هذه الدراسة هم عمال ذو مستوى تعليمي عالي ، وإطارات كفأة وذلك حسب طبيعة النشاط الإداري الذي يتطلب التحصيل العلمي
- **الأجر**: فمن خلال دراسة العلاقة بين الرضا والأجر، وفي تناسب أو عدم تناسب الأجر المحصل مع الجهد المبذول ومتطلبات المعيشة، لوحظ وجود ملامح الاستياء والتذمر لدى أغلبية العمال الذين عبروا على عدم وجود التناسب والتوافق بين الأجر المدفوع والعمل والجهد المبذول، علما أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على العامل.
- **الترقية**: لقد عبر معظم العمال عن عدم رضاهم عن الأساليب و الطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، هذا ما يتطلب على الإدارة البحث في هذه الطرق وتعويضها بأخرى جديدة تحقق أكبر قدر من الرضا.
- **العلاقة بين الإدارة والعمال**: لوحظ عدم التوافق وغياب الرضا العام للعمال حول علاقتهم مع الإدارة حيث أكد أغلب أفراد عينة الدراسة عن عدم تشجيع الإدارة العليا للمقترحات والآراء والأفكار، إضافة لعدم تفهمها لاحتياجات ومطالب العاملين ضف إلى ذلك ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين هذا ما يشير إلى استياء العاملين وتذمرهم إضافة إلى غياب وسائل الإتصال التي تعتبر من ضروريات تقريب الإدارة للعامل فغيابها يعتبر إهمالا وعدم مبالاة وعدم اهتمام الإدارة بهم كأفراد وجماعات وتهميشهم مما يورث عدم الاستجابة في تطبيق القرارات بفعالية.
- **العلاقة بين جماعة العمل**: لقد وقع شبه إجماع لأفراد عينة الدراسة عن حسن علاقاتهم مع زملائهم في العمل حيث كان أفراد عينة الدراسة أنهم موافقون بشدة عن عبارات هذا المحور الفرعي مما يبعث على

الثقة ويزيد من بواعث الأمان في التعامل بين أفراد الفريق الواحد، الذي تجمعه علاقات حسنة وهي من أهم العوامل المعنوية المدعمة لأداء العاملين والمعززة للعمل الجماعي.

- **العلاقة مع المشرف المباشر**: لقد التمسنا رضا عاليا بين أفراد عينة الدراسة عن المشرف المباشر الذي وصفه أغلب أفراد العينة بأنه غير متحيز في التعامل بين الأفراد الذين يقعون تحت دائرة إشرافه ،إضافة إلى كونه مشجع للمبادرة ويقدر الجهد المبذول .إن الرضا المرتفع من طرف العمال عن المشرف المباشر يؤثر تأثيرا بالغ الأهمية على معنويات العاملين ويحفز العامل على أداء الأعمال المخولة إليه بأداء عال.

هذا وقد لوحظ خلال فترة الدراسة قيام عمال مديرية الضرائب لولاية المدية بوقفة احتجاجية لمدة يوم كامل، تلاها إضراب لمدة ثلاثة أيام سعيا وراء تحقيق مطالبهم التي رفعت إلى الوزارة الوصية والمتضمنة دفع علاوات مستحقة وتحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والمطالبة بإدراج خدمات اجتماعية إضافية، إضافة إلى المطالبة بمنحة السيادة والترقية الآلية حال استيفاء مدة عشر سنوات ومطالب أخرى يراها عمال الضرائب ضرورية لرفع مستويات رضاهم الوظيفي.

الاقتراحات:

على ضوء ما أسفرت عليه نتائج الدراسة نقدم الاقتراحات التالية:

- لابد أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة المنظمة بعد أن وضحت علاقته بالأداء فزيادة الرضا لدى الموظفين يسهم دون شك في تحسين أدائهم، كما أن زيادة الأداء يؤدي إلى رفع نسبة الرضا الوظيفي.
- الإهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية.
- الإهتمام بالعمل على زيادة فرص الترقية على أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة وليس الشواغر والتدقيق في المعايير المعتمدة فيها.
- الإهتمام بالعمل على توفير الأمن الوظيفي وهذا للتقليل من مستويات الضغط.
- ضرورة إلمام المنظمة بما يجري للعمال واحترام كرامتهم ومنحهم فرصة لتبليغ انشغالاتهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة،مما يساعد على رفع الروح المعنوية ودرجة الرضا لديهم وهو يشجع على الابتكار والإبداع ويزيد من ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها.
- تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية وتحسين علاقات الرؤساء بالمرؤوسين والاستماع لشكاوى العمال وحل مشكلاتهم الشخصية مع الزملاء والرؤساء، فهذا كفيل بزيادة ولائهم وانتمائهم لإدارتهم ويقوي تمسكهم بوظائفهم كما يحول دون تسربهم لوظائف أخرى.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للجميع من أجل التطوير والتحسين، إضافة لتفويض الصلاحيات لهم وحثهم على تقديم مقترحاتهم وأرائهم وربط ذلك بنظام المكافآت لحملهم على تقديم أفضل ما لديهم.

وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي وضرورة الاهتمام به للرفع من مستويات أداء العاملين،إلا أننا نجد أن بعض منظماتنا لا تعط لمثل هذه الموضوعات حقها من العناية والاهتمام، إذ أن أغلبية المحاولات لا زالت في بدايتها ولم توفر الإمكانيات الضرورية لإنجاحها.

آفاق الدراسة:

رغم أهمية الدراسة إلا أنها لا تخلو من النقائص التي تمس أي بحث علمي، ويبقى المجال مفتوحا أمام الطلبة للتوسع في هذا الموضوع من خلال التساؤلات التالية والتي تصلح في حد ذاتها لأن تكون عناوين للدراسات القادمة ، نوجز أهمها فيما يلي:

- إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي آليات تحقيق الرضا الوظيفي في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

هذا وفي الأخير لا يسعنا إلا أ ن نؤكد ما قاله الأصفهاني: " إني رأيت أنه لا يكتب أحدنا كتابا في يومه، إلا قال في غده: لو غيرت هذا لكان أحسن ، ولو زيد هذا لكان أجمل ،وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر ".

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ابراهيم الغمري ، **الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية**، دار الجامعات، القاهرة، 1982.
2. ابن منظور، **لسان العرب**، دارالمعارف، القاهرة.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع القاهرة، 1999.
4. احمد سيد مصطفى،ادارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد و العشرون) ،2000 .
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية،1985.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة،دار النهضة العربية، بيروت، 1971.
7. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
9. خالد عبد الرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والطباعة، عمان، الأردن،1999.
10. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999-2001.
11. زهير ثابت، كيف تقيم اداء الشركات والعاملين؟دار قباء للنشر والتوزيع (القاهرة)2001.
12. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دارالصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. السالم محمد سالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية ، السلسلة الأولى، الرياض، 1997.
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر عمان، 2006.
15. سهيلة، محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ،2006.

16. شحاذة نظمي ،إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى،2000.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
18. طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
19. عبد البارئ ابراهيم درة واخرون ،ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر الاردن ، 2008.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،القاهرة ،2007.
21. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
22. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1984.
23. علي محمد عبد الوهاب ،"العنصر الانساني في ادارة الانتاج" ،مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1984.
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.
25. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
26. محمد أحمد سليمان وآخرون، الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون ،عمان، 2011
27. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2005.
28. محمد سعيد الحمزاوي ، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ، دار الجامعة للطباعة والنشر، القاهرة، 1987.
29. محمد سعيد سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
30. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة . الإسكندرية ، مصر، 2003.
31. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

32. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
33. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2001.
34. مريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان ،1997.
35. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2004.
36. مصطفى نجيب شاويش ،ادارة الموارد البشرية(ادارة الافراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان ،2005 .
37. منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، 1984.
38. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي،إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن،
39. نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.

الرسائل العلمية:

1. بعجي سعاد،تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسةالاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2006-2007.
2. حياة طهراوي، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011.
3. سعاد ميدون، دور القيادة الادارية في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة يحي فارس المدية، 2013-2014.
4. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتاثيره على الاداء الوظيفي للعاملين(،دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس) ،ماجستير العلوم الاقتصادية ،جامعة بومرداس ،2009-2010.
5. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
6. الطاهر الوافي ،التحفيز واداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ،عالية صالح ،بتبسة) ،ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة قسنطينة ،2012-2013.

7. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء: اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة المسيلة ،2008-2007.
8. عارف بن ماطل الجريد ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية، السعودية،2007.
9. عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 1997.
10. عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
11. علي عبد الله ، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشور، جامعة الجزائر، 1999.
12. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر،2010.
13. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير،تخصص حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ،2012.
14. لمين علوطي،تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تاثيرها على تحسين الاداء الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2003-2004.
15. مبارك بن فاتح الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010.
16. محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003.
17. محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة الثانوي، رسالة ماجستير،كلية العلوم التجارية ، جامعة الجزائر،2001.
18. نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ ،تقييم اثر الحوافزعلى مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظرالعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الازهر بغزة، 2010.
19. نور الدين شنوفي، دراسة فعالية الحوافز على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر، 1992.

20. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر)حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

الملاحق

الملحق رقم(1) :

			حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	أحظي في وظيفتي باحترام المجتمع	أستعمل كل طاقاتي في العمل	تتوافق كفاءتي مع مهام منصبي الحالي	أنا راض عن مركزي الوظيفي	الرضا عن الوظيفة
Rho de Spearman	حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	Coefficient de corrélation	1,000	,225*	,365**	,516**	,576**	,768**
		Sig. (unilatérale)	.	,025	,001	,000	,000	,000
		N	77	77	77	77	77	77
	أحظي في وظيفتي باحترام المجتمع	Coefficient de corrélation	,225*	1,000	,293**	,296**	,171	,468**
		Sig. (unilatérale)	,025	.	,005	,004	,069	,000
		N	77	77	77	77	77	77
	أستعمل كل طاقاتي في العمل	Coefficient de corrélation	,365**	,293**	1,000	,450**	,438**	,660**
		Sig. (unilatérale)	,001	,005	.	,000	,000	,000
		N	77	77	77	77	77	77
	تتوافق كفاءتي مع مهام منصبي الحالي	Coefficient de corrélation	,516**	,296**	,450**	1,000	,584**	,820**
		Sig. (unilatérale)	,000	,004	,000	.	,000	,000
		N	77	77	77	77	77	77
	أنا راض عن مركزي الوظيفي	Coefficient de corrélation	,576**	,171	,438**	,584**	1,000	,805**
		Sig. (unilatérale)	,000	,069	,000	,000	.	,000
		N	77	77	77	77	77	77
	الرضا عن الوظيفة	Coefficient de corrélation	,768**	,468**	,660**	,820**	,805**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	77	77	77	77	77	77

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

الملحق رقم 03:

Corrélations

			توجد فرص للترقية والتقدم في العمل	أنا راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها	الترقية في العمل مرتبطة بالكفاءة	عدالة معايير الترقية تدفعني نحو تحقيق أهداف المؤسسة	الرضا عن الترقية
Rho de Spearman	توجد فرص للترقية والتقدم في العمل	Coefficient de corrélation	1,000	,534**	,341**	,268**	,741**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,001	,009	,000
		N	77	77	77	77	77
	أنا راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها	Coefficient de corrélation	,534**	1,000	,438**	,282**	,788**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,006	,000
		N	77	77	77	77	77
	الترقية في العمل مرتبطة بالكفاءة	Coefficient de corrélation	,341**	,438**	1,000	,265**	,698**
		Sig. (unilatérale)	,001	,000	.	,010	,000
		N	77	77	77	77	77
	عدالة معايير الترقية تدفعني نحو تحقيق أهداف المؤسسة	Coefficient de corrélation	,268**	,282**	,265**	1,000	,594**
		Sig. (unilatérale)	,009	,006	,010	.	,000
		N	77	77	77	77	77
	الرضا عن الترقية	Coefficient de corrélation	,741**	,788**	,698**	,594**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	77	77	77	77	77

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

الملحق رقم 04:

Corrélations

			-تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار	الإدارة العليا متفهمة لاحياجاتنا ومطالبنا	أنا راض عن أسلوب التواصل بين العامل والإدارة العليا	الرضا عن العلاقة مع الإدارة
Rho de Spearman	-والأفكار والمقترحات الآراء العليا الإدارة تشجع	Coefficient de corrélation	1,000	,645**	,583**	,880**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	77	77	77	77
	ومطالبنا لاحياجاتنا متفهمة العليا الإدارة	Coefficient de corrélation	,645**	1,000	,505**	,767**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	77	77	77	77
	العليا والإدارة العامل بين التواصل أسلوب عن راض أنا	Coefficient de corrélation	,583**	,505**	1,000	,839**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	77	77	77	77
	الإدارة مع العلاقة عن الرضا	Coefficient de corrélation	,880**	,767**	,839**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	77	77	77	77

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

الملحق رقم 05 :

Corrélations

الرضا عن نمط الإشراف	لا يتحيز رئيسي في العمل لبعض الأفراد على حساب البعض	أشعر بعرفان الرئيس وتقديره لما أقوم به من عمل	لا يمانع رئيسي إذا قدمت المبادرة	علاقتي مع رئيسي جيدة	أحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة
,275**	,101	,018	-,028	-,117	1,000
,008	,191	,438	,405	,154	.
77	77	77	77	77	77
,720**	,388**	,673**	,617**	1,000	-,117
,000	,000	,000	,000	.	,154
77	77	77	77	77	77
,722**	,370**	,615**	1,000	,617**	-,028
,000	,000	,000	.	,000	,405
77	77	77	77	77	77
,790**	,414**	1,000	,615**	,673**	,018
,000	,000	.	,000	,000	,438
77	77	77	77	77	77
,721**	1,000	,414**	,370**	,388**	,101
,000	.	,000	,000	,000	,191
77	77	77	77	77	77
1,000	,721**	,790**	,722**	,720**	,275**
.	,000	,000	,000	,000	,008
77	77	77	77	77	77

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Rho de Spearman	أحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة	Coefficient de corrélation
		Sig. (unilatérale)
		N
	علاقتي مع رئيسي جيدة	Coefficient de corrélation
		Sig. (unilatérale)
		N
	لا يمانع رئيسي إذا قدمت المبادرة	Coefficient de corrélation

		Sig. (unilatérale)
		N
		Coefficient de corrélation
أشعر بعرفان الرئيس وتقديره لما أقوم به من عمل		Sig. (unilatérale)
		N
		Coefficient de corrélation
لا يتحيز رئيسي في العمل لبعض الأفراد على حساب البعض		Sig. (unilatérale)
		N
		Coefficient de corrélation
الرضا عن نمط الإشراف		Sig. (unilatérale)
		N

الملحق رقم 06:

Corrélations

			هناك جو من الألفة والإنسجام وروح الفريق الواحد	تسود الثقة والإحترام المتبادل بين أفراد فريق العمل	يساعد أفراد الفريق بعضهم على أداء الأعمال المطلوبة	أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع زملائي في العمل	الرضا عن جماعة العمل
Rho de Spearman	هناك جو من الألفة والإنسجام وروح الفريق الواحد	Coefficient de corrélation	1,000	,737**	,701**	,686**	,895**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	77	77	77	77	77
	تسود الثقة والإحترام المتبادل بين أفراد فريق العمل	Coefficient de corrélation	,737**	1,000	,699**	,694**	,878**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000	,000
		N	77	77	77	77	77
	يساعد أفراد الفريق بعضهم على أداء الأعمال المطلوبة	Coefficient de corrélation	,701**	,699**	1,000	,666**	,868**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000	,000
		N	77	77	77	77	77
	أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع زملائي في العمل	Coefficient de corrélation	,686**	,694**	,666**	1,000	,819**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	77	77	77	77	77
	الرضا عن جماعة العمل	Coefficient de corrélation	,895**	,878**	,868**	,819**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	77	77	77	77	77

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

الملحق رقم 07:

Corrélations

		يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد	أوقات الراحة متوفرة ومناسبة	تقدم الإدارة خدمات اجتماعية للعمال	الموارد متاحة لي للقيام بعملي على أفضل وجه	الأمان الوظيفي يشعرني بالطمأنينة للإستمرار في العمل	الرضا عن بيئة العمل
Rho de Spearman	يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد — Coefficient de corrélation	1,000	,321**	,364**	,434**	,490**	,705**
	Sig. (unilatérale)	.	,002	,001	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77
	أوقات الراحة متوفرة ومناسبة — Coefficient de corrélation	,321**	1,000	,603**	,440**	,384**	,735**
	Sig. (unilatérale)	,002	.	,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77
	تقدم الإدارة خدمات اجتماعية للعمال — Coefficient de corrélation	,364**	,603**	1,000	,439**	,348**	,725**
	Sig. (unilatérale)	,001	,000	.	,000	,001	,000
	N	77	77	77	77	77	77
	الموارد متاحة لي للقيام بعملي على أفضل وجه — Coefficient de corrélation	,434**	,440**	,439**	1,000	,518**	,754**
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77
	الأمان الوظيفي يشعرني بالطمأنينة للإستمرار في العمل — Coefficient de corrélation	,490**	,384**	,348**	,518**	1,000	,745**
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,001	,000	.	,000
	N	77	77	77	77	77	77
	الرضا عن بيئة العمل — Coefficient de corrélation	,705**	,735**	,725**	,754**	,745**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	77	77	77	77	77	77

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

الملحق رقم 08 :

Corrélations

			أحرص على تحسين مستوى أدائي	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	الإعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	أواجه مشاكل تعيق أدائي الوظيفي	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	لدي القدرة على إنجاز الأعمال في الأوقات الضائعة	أنجز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد	يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية ومعايير واضحة	يمنحني رئيسي المباشر ما أستحق في تقييم أدائي	يمكنني الإعتراض على نتيجة التقييم	نتائج تقييم الأداء مرتبطة بحوافز مادي أو معنوي	يتدخل أكثر من طرف ليس لهم علاقة بعملي في تقييم أدائي	الأداء الوظيفي
Rho de Spearman	أحرص على تحسين مستوى أدائي	Coefficient de corrélation	1,000	,436**	,543**	,368**	,022	,480**	,030	,263*	-,120	,259*	-,064	,201*	,018	,411**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,001	,424	,000	,397	,011	,149	,011	,289	,040	,439	,000
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	Coefficient de corrélation	,436**	1,000	,531**	,377**	,481**	,580**	,489**	,502**	,041	,041	-,080	,171	,099	,603**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,363	,363	,245	,069	,195	,000
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	أنفذ الأعمال المطلو ـهاءة وفعالية	Coefficient de corrélation	,543**	,531**	1,000	,627**	,223*	,418**	,138	,432**	,094	,090	-,087	,010	-,056	,487**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000	,026	,000	,115	,000	,208	,219	,227	,465	,315	,000
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	الإعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	Coefficient de corrélation	,368**	,377**	,627**	1,000	,210*	,346**	,277**	,393**	,091	,215*	-,068	,155	,090	,581**
		Sig. (unilatérale)	,001	,000	,000	.	,033	,001	,007	,000	,215	,030	,278	,089	,218	,000
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	أواجه مشاكل تعيق أدائي الوظيفي	Coefficient de corrélation	,022	,481**	,223*	,210*	1,000	,241*	,286**	,169	-,073	-,020	-,197*	,109	-,078	,362**
		Sig. (unilatérale)	,424	,000	,026	,033	.	,017	,006	,071	,265	,432	,043	,173	,250	,001
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	Coefficient de corrélation	,480**	,580**	,418**	,346**	,241*	1,000	,409**	,549**	,135	,203*	,030	,027	-,132	,511**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,001	,017	.	,000	,000	,121	,038	,398	,407	,125	,000
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	لدي القدرة على إنجاز الأعمال في الأوقات الضائعة	Coefficient de corrélation	,030	,489**	,138	,277**	,286**	,409**	1,000	,589**	,198*	-,103	-,157	,105	-,001	,403**
		Sig. (unilatérale)	,397	,000	,115	,007	,006	,000	.	,000	,042	,186	,087	,182	,497	,000
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	أنجز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد	Coefficient de corrélation	,263*	,502**	,432**	,393**	,169	,549**	,589**	1,000	,156	,119	-,195*	-,014	-,083	,422**
		Sig. (unilatérale)	,011	,000	,000	,000	,071	,000	,000	.	,088	,151	,045	,451	,236	,000
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية ومعايير واضحة	Coefficient de corrélation	-,120	,041	,094	,091	-,073	,135	,198*	,156	1,000	-,017	,155	,071	-,120	,346**
		Sig. (unilatérale)	,149	,363	,208	,215	,265	,121	,042	,088	.	,440	,090	,270	,148	,001
		N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

يمنحني رئيسي المباشر ما أستحق في تقييم أدائي	Coefficient de corrélation	,259*	,041	,090	,215*	-,020	,203*	-,103	,119	-,017	1,000	,366**	,252*	,132	,471**
	Sig. (unilatérale)	,011	,363	,219	,030	,432	,038	,186	,151	,440	.	,001	,014	,126	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
يمكنني الإعتراض على نتيجة التقييم	Coefficient de corrélation	-,064	-,080	-,087	-,068	-,197*	,030	-,157	-,195*	,155	,366**	1,000	,164	,202*	,352**
	Sig. (unilatérale)	,289	,245	,227	,278	,043	,398	,087	,045	,090	,001	.	,077	,039	,001
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
نتائج تقييم الأداء مرتبطة بحافز مادي أو معنوي	Coefficient de corrélation	,201*	,171	,010	,155	,109	,027	,105	-,014	,071	,252*	,164	1,000	,066	,495**
	Sig. (unilatérale)	,040	,069	,465	,089	,173	,407	,182	,451	,270	,014	,077	.	,284	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
يتدخل أكثر من طرف ليس لهم علاقة بعملي في تقييم أدائي	Coefficient de corrélation	,018	,099	-,056	,090	-,078	-,132	-,001	-,083	-,120	,132	,202*	,066	1,000	,272**
	Sig. (unilatérale)	,439	,195	,315	,218	,250	,125	,497	,236	,148	,126	,039	,284	.	,008
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	,411**	,603**	,487**	,581**	,362**	,511**	,403**	,422**	,346**	,471**	,352**	,495**	,272**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,008	.
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

الملحق رقم 09:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي الكلي
N		77	77
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,6284	2,9113
	Ecart-type	,40056	,52219
Différences les plus extrêmes	Absolue	,096	,040
	Positive	,073	,036
	Négative	-,096	-,040
Z de Kolmogorov-Smirnov		,841	,347
Signification asymptotique (bilatérale)		,479	1,000

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم 10 :

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	34	44,2	44,2	44,2
	ذكر	43	55,8	55,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

الملحق رقم 11:

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-30	8	10,4	10,4	10,4
	31-40	33	42,9	42,9	53,2
	41-50	26	33,8	33,8	87,0
	+50	10	13,0	13,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

الملحق رقم 12 :

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	وأقل ثانوي الثالثة	28	36,4	36,4	36,4
	سامي تقني	8	10,4	10,4	46,8
	ليسانس	31	40,3	40,3	87,0
	عليا دراسات	10	13,0	13,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

الملحق رقم 13 :

الحالة العائلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	54	70,1	70,1	70,1
	أعزب	23	29,9	29,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

الملحق رقم 14 :

سنوات الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-5	8	10,4	10,4	10,4
	06-10	29	37,7	37,7	48,1
	11-15	6	7,8	7,8	55,8
	+15	34	44,2	44,2	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

الملحق رقم 15 :

متوسط الأجر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	15000-25000	6	7,8	7,8	7,8
	25001-35000	32	41,6	41,6	49,4
	+35000	39	50,6	50,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

الملحق رقم 16:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std
حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	77	2,69	1,217	,177	,274
تتوافق كفاءتى مع مهام منصبى الحالى	77	3,21	1,239	-,408	,274
الرضا عن الوظيفة	77	3,3195	,82734	-,250	,274
أحظي في وظيفتي باحترام المجتمع	77	3,79	,978	-1,300	,274
أستعمل كل طاقاتي في العمل	77	3,87	1,005	-1,012	,274
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 17 :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	77	1	5	1,91	1,028
يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول	77	1	5	2,23	1,169
نظام المكافآت عادل	77	1	5	2,27	1,166
يوجد في عملي مكافآت متنوعة ومناسبة	77	1	5	2,31	1,238
الرضا عن الأجر والمكافآت	77	1,00	4,38	2,7662	,84423
نظام المكافآت مشجع	77	1	5	3,06	1,408
تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي	77	1	5	3,21	1,260
تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أدائي	77	1	5	3,53	1,273
المكافآت تدفعني لبذل المزيد من الجهد	77	1	5	3,60	1,184
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 18 :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أنا راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها	77	1	5	2,40	1,184
توجد فرص للترقية والتقدم في العمل	77	1	5	2,55	1,252
الرضا عن الترقية	77	1,00	4,00	2,5942	,86891
الترقية في العمل مرتبطة بالكفاءة	77	1	5	2,62	1,236
عدالة معايير الترقية تدفعني نحو تحقيق أهداف المؤسسة	77	1	5	2,81	1,246
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 19 :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإدارة العليا متفهمة لاحياجاتنا ومطالبنا	77	1	4	1,90	,804
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	77	1,00	4,00	2,0952	,77395
-تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار	77	1	4	2,13	,951
أنا راض عن أسلوب التواصل بين العامل والإدارة العليا	77	1	5	2,26	1,056
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 20 :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لا يتحيز رئيسي في العمل لبعض الأفراد على حساب البعض	77	1	5	2,87	1,260
أشعر بعرفان الرئيس وتقديره لما أقوم به من عمل	77	1	5	3,27	1,154
أحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة	77	1	5	3,35	1,023
الرضا عن نمط الإشراف	77	1,20	4,80	3,3532	,74896
لا يمانع رئيسي إذا قدمت المبادرة	77	1	5	3,56	1,006
علاقتي مع رئيسي جيدة	77	1	5	3,71	1,037
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 21:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هناك جو من الألفة والإنسجام وروح الفريق الواحد	77	1	5	3,48	1,131
يساعد أفراد الفريق بعضهم على أداء الأعمال المطلوبة	77	1	5	3,49	1,084
أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع زملائي في العمل	77	1	5	3,58	1,092
تسود الثقة والإحترام المتبادل بين أفراد فريق العمل	77	1	5	3,60	1,139
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 22:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقدم الإدارة خدمات اجتماعية للعمال	77	1	5	2,35	1,156
الموارد متاحة لي للقيام بعملي على أفضل وجه	77	1	5	2,44	1,130
أوقات الراحة متوفرة ومناسبة	77	1	5	2,73	1,232
يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد	77	1	5	2,94	1,174
الأمان الوظيفي يشعرني بالطمأنينة للإستمرار في العمل	77	1	5	3,10	1,231
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 23 :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	77	1,00	4,00	2,0952	,77395
الرضا عن الترقية	77	1,00	4,00	2,5942	,86891
الرضا عن بيئة العمل	77	1,00	4,60	2,7117	,87389
الرضا عن الأجر والمكافآت	77	1,00	4,38	2,7662	,84423
الرضا الوظيفي الكلي	77	1,61	4,05	2,9113	,52219
الرضا عن الوظيفة	77	1,20	4,80	3,3195	,82734
الرضا عن نمط الإشراف	77	1,20	4,80	3,3532	,74896
الرضا عن جماعة العمل	77	1,25	5,00	3,5390	,95203
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 24 :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أحرص على تحسين مستوى أدائي	77	3	5	4,19	,488
أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	77	2	5	4,05	,626
أنفذ الاعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	77	2	5	4,12	,725
الإعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	77	1	5	4,00	,843
أواجه مشاكل تعيق أدائى الوظيفى	77	1	5	3,36	1,157
ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	77	2	5	4,22	,641
لدي القدرة على إنجاز الاعمال في الأوقات الطارئة	77	2	5	3,92	,664
أنجز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد	77	2	5	4,05	,647
يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية ومعايير واضحة	77	1	5	3,12	1,224
يمنحني رئيسي المباشر ما أستحق في تقييم أدائي	77	1	5	3,21	1,139
يمكننى الإعتراض على نتيجة التقييم	77	1	5	3,17	1,207
نتائج تقييم الأداء مرتبطة بحافز مادي أو معنوي	77	1	5	3,13	1,341
يتدخل أكثر من طرف ليس لهم علاقة بعملي في تقييم أدائي	77	1	5	2,62	1,328
الأداء الوظيفي	77	2,38	4,46	3,6284	,40056
N valide (listwise)	77				

الملحق رقم 25 :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,416[a]	,173	,162	,36674	,173	15,665	1	75	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الرضا الوظيفي الكلي

الملحق رقم 26:

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,700	,238		11,334	,000
	الرضا الوظيفي الكلي	,319	,081	,416	3,958	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

الملحق رقم 27+28+29+30+31+32+33

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,732	,245		11,161	,000
	الرضا عن الوظيفة	,019	,064	,039	,296	,768
	الرضا عن الأجر والمكافآت	,096	,055	,203	1,742	,086
	الرضا عن الترقية	-,007	,056	-,014	-,117	,907
	الرضا عن العلاقة مع الإدارة	,080	,065	,155	1,236	,221
	الرضا عن نمط الإشراف	,145	,066	,271	2,201	,031
	الرضا عن جماعة العمل	-,078	,050	-,185	-1,549	,126
	الرضا عن بيئة العمل	,076	,057	,165	1,321	,191

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء

الملحق رقم 34 :

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,541	,464	,076	75	,939	,00705	,09253	-,17729	,19139
	Hypothèse de variances inégales			,078	74,712	,938	,00705	,09065	-,17354	,18764

الملحق رقم 35 :

ANOVA à 1 facteur

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,601	3	,200	1,262	,294
Intra-groupes	11,593	73	,159		
Total	12,194	76			

الملحق رقم 36 :

ANOVA à 1 facteur

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,693	3	,231	1,465	,231
Intra-groupes	11,502	73	,158		
Total	12,194	76			

الملحق رقم 37 :

ANOVA à 1 facteur

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,010	1	,010	,059	,809
Intra-groupes	12,185	75	,162		
Total	12,194	76			

الملحق رقم 38 :

ANOVA à 1 facteur

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,136	3	,045	,275	,843
Intra-groupes	12,058	73	,165		
Total	12,194	76			

الملحق رقم 39 :

ANOVA à 1 facteur

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,163	2	,081	,500	,608
Intra-groupes	12,031	74	,163		
Total	12,194	76			

الملحق رقم 2

			يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول	تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أدائي	يوجد في عملي مكافئات متنوعة ومناسبة	نظام المكافآت مشجع	نظام المكافآت عادل	تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي	المكافآت تدفعني لبذل المزيد من الجهد	الرضا عن الأجر والمكافآت
Rho de Spearman	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	Coefficient de corrélation	1,000	,686	,139	,370	,296	,440	,450	,227	,634
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,114	,000	,004	,000	,000	,023	,000

يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
	Coefficient de corrélation	,686	1,000	,290	,378	,306	,338	,490	,375	,665	
	Sig. (unilatérale)	,000	.	,005	,000	,003	,001	,000	,000	,000	

تساهم الزيادة فى الأجر في رفع مستوى أدائي	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
	Coefficient de corrélation	,139	,290	1,000	,098	,206	,218	,384	,563	,510	
	Sig. (unilatérale)	,114	,005	.	,198	,036	,028	,000	,000	,000	

يوجد فى عملى مكافأت متنوعة ومناسبة	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Coefficient de corrélation	,370	,378	,098	1,000	,470	,490	,406	,319	,645
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,198	.	,000	,000	,000	,002	,000

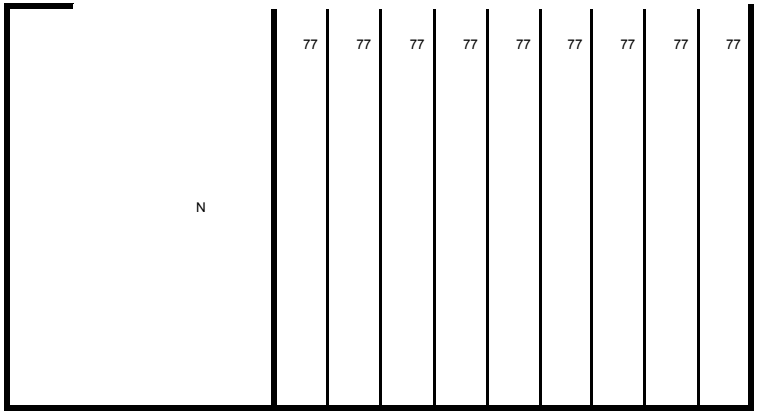
نظام المكافآت مشجع	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
	Coefficient de corrélation	,296	,306	,206	,470	1,000	,491	,541	,644	,737	
	Sig. (unilatérale)	,004	,003	,036	,000	.	,000	,000	,000	,000	

نظام المكافآت عادل	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
	Coefficient de corrélation	,440	,338	,218	,490	,491	1,000	,500	,477	,709	
	Sig. (unilatérale)	,000	,001	,028	,000	,000	.	,000	,000	,000	

تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
	Coefficient de corrélation	,450	,490	,384	,406	,541	,500	1,000	,633	,797	
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	

المكافآت تدفعني لبذل المزيد من الجهد	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
	Coefficient de corrélation	,227	,375	,563	,319	,644	,477	,633	1,000	,741	
	Sig. (unilatérale)	,023	,000	,000	,002	,000	,000	,000	.	,000	

الرضا عن الأجر والمكافئ	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Coefficient de corrélation	,634	,665	,510	,645	,737	,709	,797	,741	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.


77
77
77
77
77
77
77
77
77
N