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

الموضوع:

الرضا الوظيفي وأثره على آداء العاملين

- دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الاعمال

من إعداد الطالبتين:
صحراوي غنية
بوشيبة حليمة

تحت إشراف الاستاذ:
د. كحلة عبد الغني

أعضاء لجنة التقييم

د. كحلة عبد الغني	أستاذ محاضر قسم -ب-	جامعة المدية	مشرفا، مقرّراً
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة المدية	الممتحن الاول
د. باصوركمال	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة المدية	الممتحن الثاني

السنة الجامعية: 2021-2022

بسم الله

الرحمان

الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات وصلاة والسلام على خير البرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم عدد ماكان و مايكون وما هو كائن إلى يوم الدين

نتقدم بجزيل الشكر للمولى عز وجل على توفيقه لنا

بإنجاز هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة جامعة الدكتور يحى فارس بالمدية

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف كحلة عبد الغني لقبوله لإشرافه على عملنا

وعلى نصائحه القيمة وتوجيهاته وسعة صدره والأستاذ بوخرص عبد العزيز نشكره على مساعدته لنا في هذا العمل

ونتقدم بالشكر الخالص إلى سيد علي مداني الذي ساعدنا بإعداد هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال شركة سونلغاز على حسن إستقبالهم لنا

ونخص بالذكر السيدين ساسان مسعود ومحمد بطاش

كما لاننسى أن نتقدم بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل من قريب ولا من بعيد

دون أن ننسى كل من لهم لمسات في مذكرتنا ودعمهم لنا

إهداء

قال تعالى

بسم الله الرحمان الرحيم "يرفع الله الذين أمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات "

صدق الله العظيم

نحن لهآ وإن أبت رغما عنها أتينا بها

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي ثمرة مجهودي الى من كلله الله بالهيبة و الوقار أبي إلى من علمني العطاء بدون إنتضار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى الذي فارقني منذ أيام قليلة أرجو من الله أن يرحمك ويغفر لك كم تمنت لو أنك معي لتشاركني فرحتي ونجاحي والدي العزيز

وإلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى أم في الكون أمي الغالية

إلى أختي وسندي جميلة وبنتها الغالية على قلبي تسنيم وأخي الغالي قاديرو

إلى القريبين من قلبي والداعمين والمساندين في السراء والضراء حبيبة ،روميساء، فطيمة نزيهة .

حليمة

الإهداء

اهدى ثمرة جهدى

الى عضدتى فى الحياة وسندى فى الوجود

الى والدى مهما قلت عنه لاأستطيع الإيفاء بحقه

الى والدي الحبيب

الى الصدر الذى وجدت فيه الدفء والحب والحنان

إلى التي تسافر في أعماقي كاصعفورة أبدية فتترك في ذاتي

أنشودة الحياة وسنفونية البقاء

إلى والدتي الحنونة

وقد انزل هنا منزل الشاعر عندما يقول

"ولأن حبكما فوق مستوى الكلام قررت الصمت والسلام

الى القلوب التى أحاطتنى بالجد والرعاية ،ورافقتنى فى

دروب الحياة الى أعز الناس ،اخوانى وأخواتى

الى من سرت معهم على درب الحياة ، الى اخوة

لم تنجبهم أمى، اليكم أيها الأصدقاء

الى رفقاء المشوار، زملائى زميلاتى

غنية

ملخص :

تناولت هذه الدراسة "الرضا الوظيفي وأثره على أداء الوظيفي العاملين في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية "وهدفت الى معرفة اتجاهات المبحوثين في المؤسسة نحو أثر الرضا الوظيفي عاى أداء الوظيفي .

ولتحقيق أهداف البحث إستخدمنا إستمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة عشوائية 35 موظف؛كما تم إستخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات .

وتوصلت الدراسة المجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؛ووجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

كما توصلت الدراسة الى توصيات عديدة أهمها العمل على التحسين من مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأجور و الحوافز .

الكلمات المفتاحية : الرضا الوظيفي ،الأداء الوظيفي ،الأجر ،تقييم اداء العاملين

Summary

This study seeks to shed light on the financial policy and how to rationalize it by means of financial decision-making criteria، by addressing the various concepts related to the variables of the study on the theoretical side and then projected on the field side on one of the productive economic public institutions represented in the Algerian Corporation for the Production of Electricity and Gas - Medea - Where the study relied on the analysis of budgets and the schedule of calculating the results provided by the institution during the three years 2018-2019-2020. The various indicators and ratios of financial analysis were also calculated that enable the analysis and evaluation of the financial position of the institution without abandoning some of the criteria for making financial decisions، in addition To the next that with the administrator in the institution.

It was concluded through the results of the study that the Algerian Corporation for the production of electricity and gas has an integrated relationship between its financial decisions taken and its financial policy، in addition to having an acceptable financial position as a result of its appropriate use of standards.

Keywords: decision-making، financial decisions، financial policy، investment financing، profit distribution

فهرس

الموضوعات

العنوان	الضفحة
شكر	
اهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	
الفصل الاول : الإطار النظري للرضا الوظيفي	1
تمهيد	2
المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي	3
المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي	3
المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي وأهميته	6
الفرع الأول : خصائص الرضا الوظيفي	6
الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي	6
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	8
المبحث الثاني: أنواع ومؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه	11
المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي	11
المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي	12
المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي	14
المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة لرضا الوظيفي	18
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي	18
المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي	24
المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل	26
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: مدخل نظري لأداء العاملين	31
تمهيد	32

المبحث الأول: ماهية الأداء	33
المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره	33
الفرع الأول: مفهوم الأداء	33
الفرع الثاني: عناصر الأداء	34
المطلب الثاني :أبعاد ومكونات الأداء	36
الفرع الأول: أبعاد الأداء	36
الفرع الثاني: مكونات الأداء	37
المطلب الثالث: العوامل الؤثرة في الأداء	39
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء	41
المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء	41
الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء	41
الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء	42
المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وخطواته	43
الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء	43
الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء	45
المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين وطرق قياسه	47
الفرع الأول: معايير تفييم الأداء	47
الفرع الثاني: طرق قياسه	48
المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين	57
المطلب الأول: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين	57
المطلب الثاني: الولاء وأثره على أداء العاملين	59
المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظبفى بأداء العاملين	60
خلاصة الفصل	64
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المدية	65
تمهيد	66
المبحث الأول: تقديم المؤسسة	67
المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز(مجمع سونلغاز)	67

الفرع الأول: النشأة والتطور التاريخي	67
الفرع الثاني: مهام المجمع	71
الفرع الثالث: أهداف المجمع	71
الفرع الرابع: تعريف الشركة	72
الفرع الخامس: مهام الشركة	72
الفرع السادس: الشركة في أرقام	73
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز	74
الفرع الأول: تعريف المديرية	74
الفرع الثاني: التغطية الإقليمية	74
الفرع الثالث: أهداف المديرية	74
الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية	76
الفرع الخامس: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	77
الفرع السادس: شرح الهيكل التنظيمي للموار البشرية	81
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	84
المطلب الأول: منهجية الدراسة	84
المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان	88
المطلب الثالث: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	95
المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة وإختبار الفرضيات	103
المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة	103
المطلب الثاني: إختبار طبيعة العلاقة و الأثر بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين	112
خلاصة الفصل	119
خاتمة عامة	120
قائمة المراجع	125
الملاحق	131

قائمة الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
(1-1)	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	19
(2-1)	خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة	22
(1-2)	عناصر أداء الموظف	35
(2-2)	العلاقة بين الحوافز والأداء	58
(3-2)	العلاقة بين الولاء و الأداء	59
(4-2)	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	61
(5-2)	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة	62
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالمدية	76
(2-3)	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية	82
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	96
(4-3)	توزيع ععينة الدراسة حسب متغير السن	98
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	99
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	101
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي	102

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
(3–1)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	87
(3–2)	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف–سميرنوف لبيانات أداة الدراسة	89
(3–3)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول: الرضا الوظيفي	90
(3–4)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الثاني: أداء العاملين	92
(3–5)	معامل الارتباط سبيرمان بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	94
(3–6)	معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وأداة الاستبيان	95
(3–7)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	96
(3–8)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	97
(3–9)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	98
(3–10)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	100
(3–11)	توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي	101
(3–12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	103
(3–13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني.	108
(3–14)	معامل الارتباط Spearman بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين	113
(3–15)	معامل الارتباط Spearman بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين	114

مقدمة

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات على أنه من أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها ،وبالتالي فإن أغلب هذه المنظمات تحاول أن تسخر جل مجهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواءا عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم واكتسابهم المهارات المختلفة ،حيث أن نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء ،والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم .

تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والفنية التي تحيطها له والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه ،ونجد عادة اختلاف في الرغبات لدى الأفراد وتباينا في اتجاهاتهم نحو ما هو أهم بالنسبة لهم فالبعض يتخطى قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين يعطى البعض الآخر قيمة للإستقرار الوظيفي ،وبالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد ومدى رضاهم الوظيفي وتستعمل التقنيات والأساليب البازرة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم .

إن قرار الباحثين بأن الرضا الوظيفي يولد أداء فعال وممارسة فعالة وهذا ما يترجم في مواقت الموظف تجاه عمله والتي لا يمكن تفسيرها دون الرجوع الى معرفة العوامل المؤثرة فيه والمحددات الفعالة عليه وانه المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي الى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح وهو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم .

إن الأداء المقبول والرضا لذي يتوصل اليه الموظف والذي يدل على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات وهنا تزداد أهمية قيمة العمل ،وان الاهتمام والتركيز على اداء كل موظف هو ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة .

ولبلوغ أداء فعال مباشرة يبقى مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا برضا الموظفين ،وهي النقاط التي أردنا أن تكون محور بحثنا هذا تحت عنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لذا واجهنا اهتمامنا له وترتكز هذه الدراسة على الاشكالية الرئيسية التالية :

الإشكالية الرئيسية :

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية ؟

الاسئلة الفرعية:

لتعزيز الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1-ما لمقصود بالرضا الوظيفي ؟ وما هي أهم العوامل المؤثرة فيها ؟

2-ما مفهوم الأداء الوظيفي ؟وما هي عناصره ؟

3-ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة :

1-الرضا الوظيفي يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله .ومن بين العوامل المأثرة فيه (الأجر،الترقية،الإشراف،محتوى العمل .).

2-الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

3-تقييم الأداء الوظيفي هو اعطاء قيمة أداء ما لأجل إشعار العاملين بروح المسؤولية .

4-توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين .

أهداف الدراسة :

- تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي :
- فهم موضوع الرضا الوظيفي أداء العاملين والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم .
- التعرف على أهم المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي .
- معرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء .

التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية .

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما :

الجانب النظري :تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياه المؤسسات ألا وهما الرضا الوظيفي وأداء العاملين ،كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة صانعي القرار في المؤسسات الاقتصادية من التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .

الجانب التطبيقي :إن المؤسسات الاقتصادية قطاع مهم في الدولة وتتجلى أهميته في مساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية ،حيث أن الرضا الوظيفي للعاملين بهذا القطاع سينعكس على أدائهم الأمر الذي سينعكس بصورة أخرى على الأداء الكلي لهذه المؤسسات وعلى الأداء الاقتصادي للدولة وبالتالي تحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع.

أسباب اختيار الموضوع :

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي :

- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص .
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة دراسة موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي
- ابراز أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسات .

إمكانية البحث متوفرة ،أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا للإمكانية الوصول الى نتائج ملموسة في هذا الموضوع .

منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج الاحصائي اذ يعتبر أنه أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع .

الجانب النظري :اعتمدنا على المنهج الوصفي على أداء الموظفين بالشركة الجانب التطبيقي .الاعتماد على المنهج الاحصائي وهذا من خلال اسقاط الجانب النظري لدراسة على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية .

أدوات الدراسة :

- المسح المكتبي
- الاستبيان
- التحليل

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على تناول الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين .

الحدود البشرية : اقتصرت الحدود البشرية في هذه الدراسة على العاملين في شركة سونلغاز .

الحدود المكانية : تأسس الدراسة الميدانية مؤسسة سونلغاز بالمدية

الحدود الزمنية : أجريت هذه من السنة الجامعية 2021-2012 خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى غاية شهر جوان 2022.

صعوبات الدراسة :

لقد واجهنا صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواءا ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي ويكن حصرها فيما يلي :

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية ،مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم .
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة .

- اغلبية المراجع التي عالجت الرضا الوظيفي قديمة نسبيا .
- صعوبة تحليل نتائج الاستبيان والأمر الذي جعلنا نجتهد من أجل تحليله .

هيكل الدراسة : للإجابة على الاشكالية واختبار فرضياته والوصول الى إبراز أهميته وتحقيق أهدافه إقتضت الضرورة تقسيم بحثنا الي ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها ،إضافة الى بعض التوصيات الى جانب أفاق الدراسة .

بالنسبة للفصل الأول :"مدخل نظري الى الرضا الوظيفي "فتم تقسيمه لثلاثة مباحث :

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي ،نتطرق فيه الى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته ،وخصائصه والعوامل المأثرة على الرضا الوظيفي .

المبحث الثاني : أنواع الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه نتطرق فيه الى مختلف أنواع الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه .

المبحث الثالث :نظريات الرضا الوظيفي ،والبرامج الداعمة ،وعلاقته ببعض نواتج العمل،وتطرقنا فيه الى مختلف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي بالإضافة الى البرامج الداعمة له وعلاقته ببعض نواتج العمل .

أما بالنسبة للفصل الثاني :"مدخل نظري الى الأداء الوظيفي"،سيتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي ،وتطرقنا فيه الى مفهوم الأداء وعناصره ،أبعاد ومكونات الأداء ،العوامل المؤثرة في الأداء .

المبحث الثاني :ماهية تقييم الأداء وتطرقنا فيه الى مفهوم تقييم الأداء وأهميته ،وأهداف تقييم الأداء وخطواته ومعايير تقييم الأداء وطرق قياسه .

المبحث الثالث:المحددات التنظيمة المؤثرة على الأداء الوظيفي وتطرقنا فيه الى الحوافز وأثرها على الأداء ولولاء وأثره على الأداء الوظيفي وفي الأخير الى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء .

أما بالنسبة **للفصل الثالث** :دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية وسوف يتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول :نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز بالمدية تتطرق فيه الى تقديم المؤسسة ،هيكلها التنظيمي العام .

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للبحث تناول فيه أداتها مجتمعها وعيناتها ، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وكذا ثبات أداة الدراسة .

المبحث الثالث :تحصيل نتائج الدراسة سنعرض فيه خصائص مبحوثي الدراسة والتحليل الإحصائي لمعطيات ومن ثم اختبار الفرضيات .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة غريون زهية تحت عنوان "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي "للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة "نوميديا قسنطينة " رسالة ماجستر في علوم التسيير ،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة سنة 2007 تطرقت هذه الدراسة الى الحوافز ،مفهومها وأنواعها ومبادئ ونظام الحوافز ومتطلبات تقديمها ،كما تطرقت في الفصل الثاني الى الرضا الوظيفي ،مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه وفي الفصل الثالث تطرقت الى الدراسة التطبيقية حيث قامت بدراسة مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة نوميديا ومن النتائج هذه الدراسة ان الحوافز علاقة طردية بمستوى الرضا الوظيفي

الدراسة الثانية

بعنوان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفى دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03 من اعداد الطالبة بوقرة زوينة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية سنة 2013 كلية العلوم السياسية و الاعلام جامعة الجزائر 03

تلخيص ابرز النتائج هي :

يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03

الى عدم فعالية نظام الاتصال محدودة الموارد احادية اتخاذ القرار عدم المساواة في الحقوق و المعاملة وعدم تحديد المهام ومسؤوليات تستخدم الهيئة الادارية بجامعة بعض اساليب ادارة الصراع التنظيمي كأسلوب التسوية اسلوب التنافس وأسلوب التعاون .

-تؤثر عدة عوامل بنسب متفاوتة على مستوى الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية لجامعة الجزائر 03 كسياسة الادراة ، ظروف العمل ،المنح المتقدمة ،فرص الترقية ، الواتي ...الخ.

الدراسة الثالثة :

حنان بوفرم عام 2008 كانت الدراسة لعنوان أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة دراسة حالة شركة إفريقية للزجاج لجيجل وهدفت الى محاولة ابراز دور التقييم في خدمة اهداف الادارة العاملين وقد تم التوصل الى ان افتقار ،التقييم للخصائص الأزمة وعدم استخدام نتائجه في القرارات المتعلقة بالأفراد ،بالإضافة الى المشاكل التي تعترضه يحول دون تقييم فعال لأداء العاملين للأمر الذي يؤثر سلبا على درجة رضاهم الوظيفي كما أن التقييم يؤدي الى زيادة الانتاجية العاملين بالشركة ورفع رودهم المعنوية دون زيادة درجة رضاهم الوظيفي .

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المختلفة بموضوع بحثنا الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين والبالغ عددها ثلاثة دراسات أين استفادت الطلبة من هذه الدراسات في كتابة الاطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة المالية وكذلك تفسير النتائج التي سوف نتوصل اليها الدراسة المالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة وتوصلنا من خلالها الى ان الدراسة المالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها للموضوع من الجانب النظري بينما تختلف المالية من الدراسات السابقة في ابعاد المتخير للمستقل الرضا عن الحوافز ،والمكافآت الرضا عن ظروف العمل ،الانتماء للوظيفة ... وأخذ المتغير التابع أداء العاملين بشكل عام .

نموذج الدراسة :يتشكل نموذج الدراسة من متغيريين أحدهما مستقل (الرضا الوظيفي)والآخر تابع (الأداء).



أبعاد الرضا الوظيفي	الرضا عن الأجر
	الرضا عن محتوى العمل
	الرضا عن فرص الترقية
	الرضا عن نمط الإشراف
	الرضا عن ساعات العمل
	الرضا عن ظروف العمل المادية

المصدؤ: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول

الإطار النظري للرضا الوظيفى

تمهيد:

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فان الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين، بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع الإدارة غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل، واعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب والمكافآت والمنح ونظام اتخاذ القرارات.

بما أن المحك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل أي انه بمقدار ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل، فان الرضا يتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الأول إلى المداخل النظرية للرضا الوظيفي حيث تناولنا:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أنواع ومؤشرات الرضا الوظيفى وطرق قياسه

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفى والبرامج الداعمة لرضا الوظيفى

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

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

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع. [1]

فقد أشار "لوك" 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يوثر في سلوك العمال، كالأداء والتغيب، والاتصال الرسمي والغير رسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والراتب، ونظام المنح والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي).[2]

ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا، عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى غلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية. [3]

---

[1] سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمنذوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14 ، عدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007 ، ص 243.

[2] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 133.

[3] حنان عبد الرحيم الأحمدي ،الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، عدد 03 ، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006 ، ص 300.

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي-الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، وذلك لأن السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وعدم الإنتماء والولاء، ولعل إهمال هذا البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي والاقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع، هو الذي أدى إلى التخبط في معالجة هذا المفهوم.

وظهور العديد من البحوث والدراسات دون الوصول إلى نتائج عملية يمكن الاتفاق على موضوعيتها، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها لدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي.

وهكذا فقد اعتبر "تايلور" العامل إنسانا اقتصاديا، يمكن تسيره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وأن هذه الحوافز المادية هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية لسلوك الإنسان، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، دراسة الاتجاهات دون الإشارة إلى المحيط العام الذي تنشط فيه المنظمة، وتأثير ذلك المحيط في توجيه المنظمة ومختلف الفئات التي تشغل فيها.

وآخر مدرسة في هذا الموضوع هي مدرسة النمو التي تلح على أن الحصول على الرضا، إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية، وإعطاء المسؤولية للعامل، وضرورة الشعور بأداء عمل يفترض تحديا ما، ولا يخفى أن هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل والتفاهة التي بها العمال من جراء أدائهم لحركات تافهة مملة على مدار السنة، إلى جانب عدم الشعور بالإندماج والتكامل مع أهداف ومبادئ المنظمة التي تنشط ضمن إطار عقائدي، ونمط ثقافي لا يتماشي مع تصورات وسلوك العمال الذين يشعرون بأنهم ليسو أكثر من أدوات في مصانع عظيمة تطغي فيها المكننة و التسيير الالكتروني.[1]

ويبدو من مراجعة الدراسات السابقة بأن موضوع الرضا عن العمل قد ارتبط كمتغير مستقل أحيانا، وكمتغير تابع تارة أخرى بعدة مواضيع مفاهيم أخرى، كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا.

[1] مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ،ص، 134.

وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا عن العمل:

❖ الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى.[1]

❖ "يرى سترونج": هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة".[2]

❖ عرفه "هوبوك" عام 1935 بأنه عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".[3]

❖ يعرفه كل من "سارين" و"كان" بأنه شعور جارف بالإنتماء إلى الجماعة، وهو محصلة الشاعر التي يكسبها العامل نتيجة اشتراكية في الجماعة.[4]

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية ونفسية والذي يستمد من محيط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضي طموحه ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته.

أو يعتبر آخر هو أحد العناصر الأساسية للرضا العام، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة إلى قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينفتح ويبدع.

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1985، ص 53.

[2] حريم حسن، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان،1997، ص 105.

[3] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 195.

[4] أحمد زرقة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدية، 2003، ص 43.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وأهميته

الفرع الأول : خصائص الرضا الوظيفى

لقد تعددت الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي ومن بينها نجد ما يلي:

- يعد الرضا الوظيفي مسالة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكون داخل الفرد العامل؛

- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل. .. إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية. إذا للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون على كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام؛

- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فانه يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق؛

- معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى أخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.[1]

الفرع الثانى :أهمية الرضا الوظيفى .

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، مؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي :

أ – أهمية الرضا الوظيفي للموظف : إرتفاع شعور الموظف يؤدي الى :

[1] صبرين مباركي، " دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة – دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة–"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، بسكرة، جامعة محمد خيضر ، 2014، ص 64

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .[1]
- الرغبة في الابداع والابتكار وعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجانه المادية من أكل، شرب ..ألخ، وغير المادية من تقدير وإحترام، الأمان الوظيفي..الخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تادية الاعمال بطريقة مميزة .
- زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تستمع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية والغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين يساعد على مقابلة متطلبات الحياة
- **ب – أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة** : ينعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالايجاب على المؤسسة في نقطة .[2]
- إرتفاع في مستوى الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم .
- إرتفاع في الانتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الاداء .
- تخفيض تكاليف الانتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوي ...الخ .
- إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر الموظفين بان وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها .[3]

ج – أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالايجاب على المجتمع في صورة .

---

[1] شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في الموسة العمومية الاقتصادية ، اطروحة دكتوره في العلوم الاقتصادية الغير منشورة،جامعة الجزائر،2005 .ص191-192.

[2] عصام عبد اللطيف ،الرصا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل ،الطبعة الاولى 2015 ،،نيولينك للنشر والتدريب ،مدينة نصر –القاهرة ، ص ص 12-11

[3] سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودراجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستر غير منشورة،جامعة عين الشمس، القاهرة،2000،ص .147

- إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعلية الاقتصادية.
- إرتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع .[1]

من خلال ما تقدمنا بذكره في هذا المطلب نستخلص ان الرضا الوظيفي هو احد اساليب او الادوات الادارية التي تحقق رصا وتعاون موظفين مع الادارة المتعلق بانطباعات الموظفين عن الوظائف والتي تختلف بإختلاف شخصيتهم وحاجاتهم ورغبتهم...

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يلي:[2]

1. الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

ومن الجدير ذكره أن "هرزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض المأخذ منها:

• يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، وكما أن المجتمع يؤثر هو الأخر على حاجات الأفراد، وتبرم أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

• تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.

[1] نسفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في الجزائر مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19 .

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان 2006، ص 176.

2. محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك برتفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية " هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى لإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، لذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لدف قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5. نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل و المنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة الأتوقراطبة إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6. الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئة الجيدة تؤدي غلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7. عدالة العائد: أوضح "آدمرadam'z" بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه...الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدن الرضا.[1]

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ،ص 177.

المبحث الثاني: أنواع ومؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين:

2. 1. الرضا العام: ويعرف على أنه الاتجاه للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث نتسطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ومن بين البحوث الرائدة في هذا المجال ما توصلت إليه دراسات (بورتر ولاولر Porter et lawler،1959)، (انجلند وستين، England et stein).

ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام و عوامل الرضا الفرعية كما يلي: [1]

الرضا العام= الرضا عن الأجر+ الرضا عن محتوى العمل+ الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل+ الرضا عن ساعات+ الرضا عن ظروف العمل الفيزيقية.

2 .2. الرضا النوعي: وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف.[2]

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

ويثبت فروم (Vroom 1964) أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى،

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

[2] جلال عبد الحليم ،محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعلبم الثانوي ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2016،ص 177

فالإشباعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر إثارة، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدني في المنظمة ومنه فدرجة رضا الأشخاص-ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة عن جانب معين من جوانب- العمل تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى وقد أكد هذا الأمر تجريبيا دراسات بورتر و لولر (Lawler et Porter) أنجلند وستاين (England et stain 1961) و(فروم Vroom).

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

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

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

  - الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.

  - تدهور الإنتاجية.

  - التمارض لتسهيل عملية الغياب.

  - اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

[1] زين الدين ضياف،مرجع سابق ص 86.

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

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

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

3- **التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام:** هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.[2]

4- الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم

[1] زين الدين ضياف، مرجع سابق، ص 77.

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

وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعياتومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف يعمل.....الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا[1]

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

أ. المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

[1] أمينة هولي ،نجلاء عينوز ، أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة جيجل 2015 ،ص76

1- **الغياب** :تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم المنزلية والخاصة[1].

وتحسب معدل الغياب كالتالي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل * متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

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

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

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

ب. المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي[2]:

[1] عبد الخالق ناصف ،الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل ،العدد الثالث مجلة العلوم الإجتماعية ،1982 ،ص17

[2] محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999 ، ص 288-289.

1- طريقة ليكارت : يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

موافق تماما	
موافق	
محايد	
غير موافق	
غير موافق تماما	

2- طريقة هرزبرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريدها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا :أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس[1].

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 415- 416.

3- طريقة ثرستون: عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على chave et thurtone وضع كل من مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

4- طريقة أوزجود: يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

5- طريقة جثمان: إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة Guttmanحاول فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدريج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية **Guttman** الأساسي الذي وضعه محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.[1]

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع نفسه، ص 414- 415.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة لرضا الوظيفى

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين، وفي هذا المبحث سنحاول التوجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه ومؤشراته.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

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

أولا: نظريات الحاجات[1]

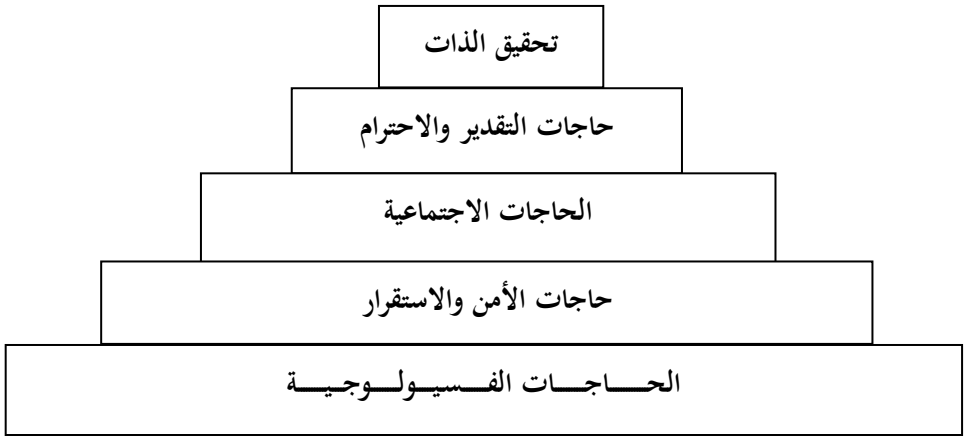
تعتبر نظرية ماسلو (Maslow) نظرية ألد فر (Alderfer)، ونظرية ماكليلاند (Mclelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

1- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

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

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66.

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



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي ،مرجع سبق ذكره ،ص 70

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

- **الحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء...الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

- **حاجات الأمن ولإستقرار:** والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة... الخ.

- **الحاجات الإجتماعية:** التي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل... الخ.

- **حاجات التقدير ولإحترام:** تعني رغبة الإنسان في كسب الإحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

- **تحقيق الذات:** هذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره وأن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه

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

2- نظرية الحاجات لألدرفر:

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

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

3- نظرية الإنجاز لمكليلاند:

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

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

ثانيا: نظرية العاملين لهرزبرج:

قام فريدريك هرزبرج Fréderic Herzberg بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة،

[1] صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 463.
[2] طارق طه، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 645- 646.

وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة[1].

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

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

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

  - ظروف العمل المادية.
  - العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.
  - العلاقة بين الفرد و زملاؤه.
  - نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

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

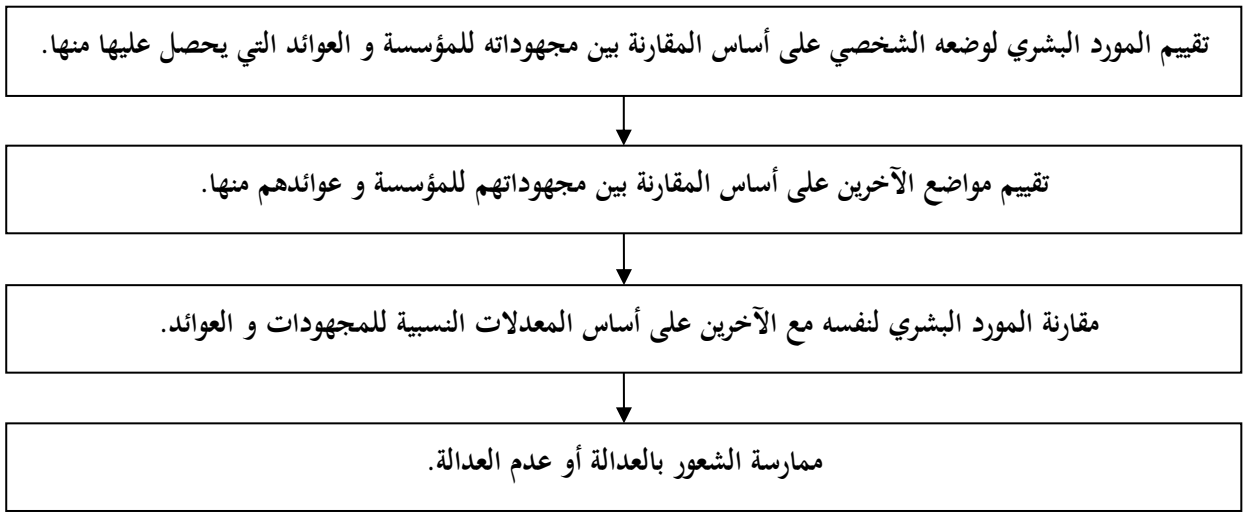
ثالثا: نظرية العدالة

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

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

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

الشكل رقم (1-2): خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة



المصدر :غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ,2007 ص216 :

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

رابعا: نظرية لولير

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

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

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

خامسا: نظرية القيمة

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

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

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

[1] محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 151-152.

المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات، وممن أهم هذه البرامج[1]:

1- **برامج صيانة القوى العاملة:** مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

2- **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** وتشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة....وغيرها
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فمثال يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط.
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال والروتين باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

3- **برامج الرفاهية الاجتماعية:** تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل الراحة كالمواصلات والسكنات مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات تدفع الأفراد العاملين أداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم. كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4- **برامج الأمن والسالمة المهنية:** تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

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

[1] عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 0202 ،ص5

- **تحديد مصدر الخطر**: والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه
- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:
- فئة الحوادث والإصابات الفيسيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعات الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة، التهوية، ..الخ.
- فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسها الأفراد والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات، الألبسة الواقية، الخوذات، وكذا الإجازات للراحة...إلخ.
- **تدريب العاملين**: لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر، ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.
- **سجلات حوادث واصابات وأمراض المهن**: تهدف إلى مساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.[1]
- المتابعة والتفتيش والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها

5- **برامج الرعاية الصحية**: في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية الصحية، النفسية، والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وانتاجية أعلى.

6- **برامج فرق العمل المدارة ذاتيا**: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن انتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية. ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7- **برامج حلقات الجودة**: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن الي فرد من المنظمة أن ينظم اليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، تسعى هذه

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 181-279

الحلقات لدراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض المشاكل العمل واقتراح حلول لها، ومن بين أهدافها الأخرى

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين .
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة.

8- **برامج الجودة الشاملة:** لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول فترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء[1] .

المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

يعتبر الرضا الوظيفي من المصطلحات الشائعة الإستعمال لاسيما في العلوم المهتمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل ،فهو بذالك مرتبط بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر فيه كالتغيب عن العمل ، ودوران العمل و الرضا عن العمل و الإصابات ....الخ

الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: حسب التفكير المنطقي أنه رضا الفرد عن العمل زاد الدافع لديه على البقاء فيه، وقلت نسبة التخلي عنه وتركه بطريقة اختيارية، لقد أجريت عدة دراسات بين تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورات العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.[2]

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 279

[2] ديون عبد القادر –أثر الخوصصة على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة الباحث ،العدد 03،جامعة ورقلة 2004، ص 103-104

ويعتبر هذا الموشر من المؤشرات الهامة التي تستخدم في قياس مدى فعالية سياسات وبرامج نظام الموارد ،ويمكن ان تكون حالات ترك الخدمة بسبب الظروف التالية :

1 الاستقالة عن العمل بسبب عدم القناعة بالإستمرار في العمل بالمؤسسة .

2انهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل او الإستغناء .

3-ايقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة .

4-احالة بسبب بلوغ سن القانونية .

5-التسريح او الفصل بسبب خطا ارتكابه الفرد العامل ،اثر على المؤسسة سلبا

تتعدد مقاييس حساب معدل دوران العمل حسب حالة التغيير ،فهناك من يستعمل معدل الدوران العمل بالنسبة للعمال المعنيين ،وذلك عن طريق المقييس التالية

- معدل دوران العمل $\frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال فترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} * 100\%$

ومنهم من يستعمل المقياس الخاص بالعمل تاركى الخدمة وذلك بالصيغة التالية :

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

لكن هذين المقياسيين لايعبران عن المعدل الحقيقي لدوران العمل خاصة خلال فترة الإنتعاش او الكساد الإقتصادي ،لان هاتين الحالتين (التغيير وترك الخدمة) عن طريق حساب متوسط حالات ترك والتعيين خلال الفترة بالنسبة لمتوسط عدد العاملين لنفس الفترة ، ويعبر عنه بالصيغة التالية :

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين والتاركين للعمل خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

2. الرضا عن العمل ومعدل الغياب: لو تصورنا أن العامل يتخذ قرارا يوميا لمل إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، والعامل المحدد لهذا النوع من القرار هو الفرض البديلة المتاحة للعامل، إذا قرر عدم الذهاب للعمل، فوجود فرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل سوف يغيب من العمل والعكس صحيح، إذا كان العامل يحصل على درجة رضاه أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه من الحصول عليه إذا تغيب على العمل، يستطيع التنبؤ بحضوره إلى العمل والعكس صحيح، وبالتالي نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.[1]

3. الرضا عن العمل والإصابات: في بعض الأحيان تعتبر الإصابات والحوادث الصناعية التي شأنها شأن التغيب أو ترك العمل عن عدم رضا الفرد عن العمل أي انعدام الدافع على أدائه وعدم الرغبة فيه، وعليه وجد الباحثون أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة فهو سبيله حتما إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

فنجد "فروم" يرجع الرأي القائل بن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ونتيجة البحوث: وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين درجة الشعور بالرضا على العمل.

4. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة بين الرضا والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على ممر العصور، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى أن العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسيان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بينهما (الرضا الوظيفي والأداء) وقد تكون المسألة أن العلاقة تختلف عند كل فرد ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

ومنه نستنتج أنه من المهم أن يكون للعمال اتجاه جيد نحو عملهم أي أن يكون موقفهم اتجاه عملهم ايجابيا، وذلك لأن الرضا يرتبط عكسيا بكل من الغياب ومعدل دورات العمل وكذا الإصابات أيضا، وجود عمال

[1] ديون عبد القادر ،مرجع سبق ذكره ،ص105

راضيين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الاستخدام والتنمية للعماله، من ناحية أخرى يمكن الدفع بأن الذي يهم هو سلوك الأداء أي أن الفصل بالنسبة للمنظمة هو سلوك الأداء وليس حالة أيضا.[1]

ولقد كان الاعتقاد التقليدي أن العامل المنتج هو العامل السعيد، وأن الاتجاه الايجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي غلى سلوك أداء جيد، وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، إلا أن الأبحاث التي أجريت على هذا الموضوع لا تؤكد أو تدعم أن الأداء المرتفع يلي الرضا المرتفع، وبالتالي كلما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل للأداء فإن العديد من الأعمال التي تقوم بها الإدارة ستنصب فقط على زيادة الرضا، الأمر الذي قد ينتهي بالمنظمة إلى امتلاك قوة عمل، قوة ولاء والانتماء وراضية ولكن غير منتجة.

[1] ايمان ضويفي، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة المدية، 2007-2008، ص 29-30-31.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء، لكونه ظاهرة سيكولوجية كشف الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه والنتائج الموقعة، ويعتبر من احد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد اتجاه العمل الذي يمارسونه، لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر هذا الموضوع ولكل منها وجهة نظر خاصة بها، كما تم استخلاص طرق قياس الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الأفراد عن العمل الذي يقومون به، والرضا هذا هو ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة ونحو الحياة بوجه عام.

الفصل الثاني

مدخل النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في مختلف الدراسات الإدارية، ذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، فالأداء هو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المؤوسين للعمل بفاعلية.

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي وتقييمه من أهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسة، وذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء موظفيها وعليه نجد أن الأداء يعتب المحور الرئيسي تنصب حوله جهود المؤسسة كزنه يشكل احد أهم أهدافها، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم المؤسسة بتقييمه لكي تعرف مكامن القوة والضعف في انجاز الأعمال الموكلة لكل فرد لضمان مستوى أداء عند التطلعات.

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، في هذا المبحث سنحاول دراسة الآثار الناتجة للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

الفرع الأول :مفهوم لأداء

يمكن تعريف الأداء على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"[1]

ويعرفه نيكولاس (Nicolas) بأنه " نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"[2]

نلاحظ أن التعريف الأول كان أكثر دقة من التعريف الثاني، حيث نظر إلى الأداء على الأساس أنه مقابلة لمتطلبات الوظيفة، كما أدخل مفهوم الفعالية فيه عندما تطرق إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة، بينما نظر التعريف الثاني إلى الأداء نظرة عامة، حيث اعتبره نتاج أي سلوك بشري.

من خلال ما تقدم ذكره يمكن تعريف الأداء بأنه عبارة عن ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري و يترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفة بالطريقة التي تحقق الفعالية والفاعلية.

ويتفق الباحثون على أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:[3]

- إدراك الدور أوالمهام؛
- قدرات المورد البشري؛

[1] رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

[3] رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

- الجهد المبذول في العمل؛

ويشير إدراك متطلبات الدور أو المهمة إلى ذلك الاتجاه الذي يوجه المورد البشري جهوده في العمل من خلاله . أما القدرات فهي عبارة عن تلك الخصائص الشخصية للمورد البشري والتي يستخدمها لأداء مهامه، فيما يشير الجهد المبذول في العمل إلى الطاقة البدنية والفكرية التي يقدمها المورد البشري في العمل.

الفرع الثانى :عناصر الأداء

إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها:

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:[1]

- القدرة على الأداء
- الرغبة في الأداء

كما هو موضح في العلاقة التالية:[2]

مستوى أداء الموظف= القدرة x الرغبة

1- القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما ا لمعرفة والمهارة أي أن:

[1] علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984 ،ص ص 256.

[2] سامية بن طال ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010 ، ص 59- 60.

القدرة = المعرفة x المهارة

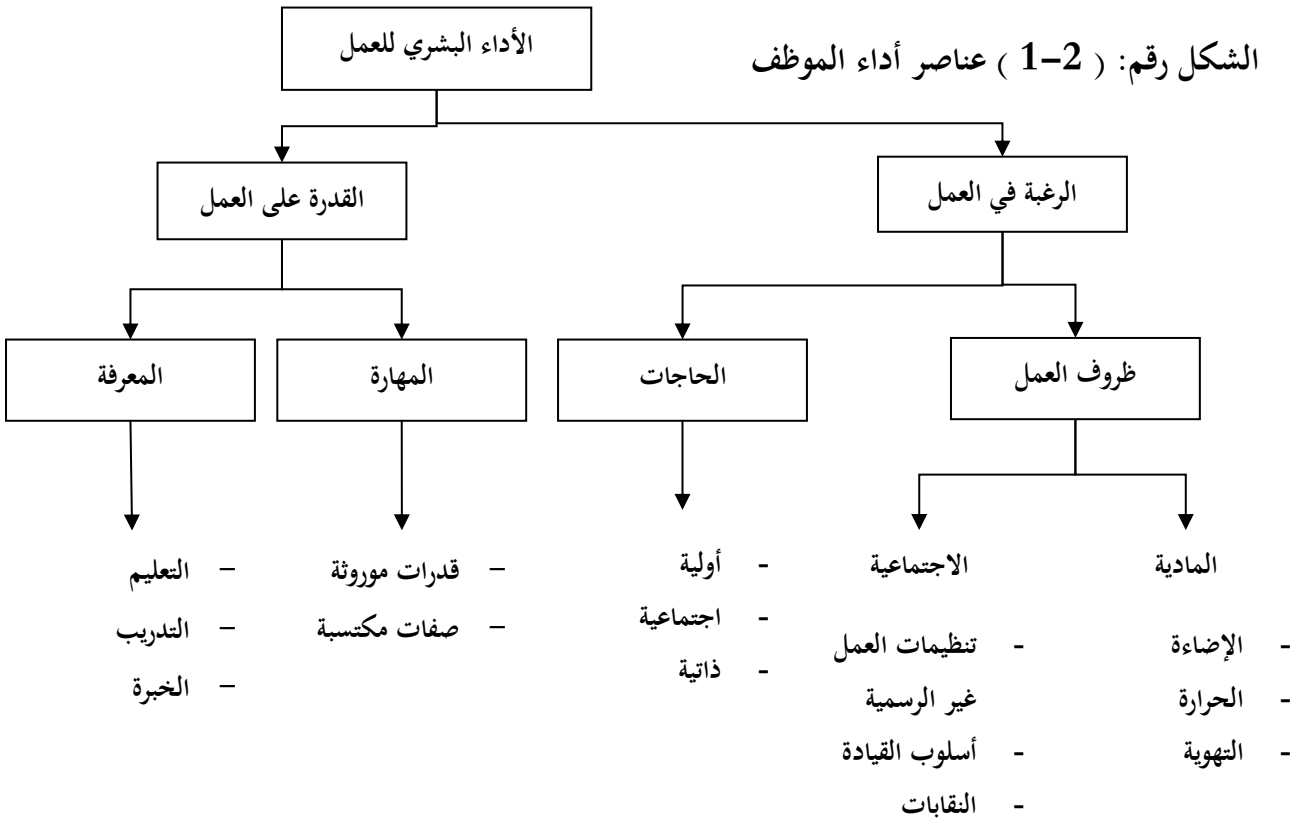
فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن بعرف شيئا عتها، نوعها، تركيبها.....الخ.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

2- الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل 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، حاجات ورغبات الموظف ويمكن توضيح عناصر الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم: (2-1) عناصر أداء الموظف



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة،1970، ص 39.

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أداء الموظف هو تكامل العنصرين :الرغبة في العمل والقدرة على العمل[1].

الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل :الحرارة، التهوية، الإضاءة،الرطوبة،...الخ كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة للبقاء واستمرارية الموظف، الأكل، المأوى، الراحة)، الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل :تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل 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 وأن قام بها.[2]

االمطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء

الفرع الأول:أبعاد الأداء

هناك من يرى أن الأداء يتكون من :

كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة،تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

نوعية العمل : تعني مستوى الدقة ،الجودة،وما مدى مطابقتها ا(لجهد المبذول للمواصفات). ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

[1] علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ،ص39

[2] أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،ط د،1983،ص،249

نمط إنجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه،ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب ، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى . وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها .

الفرع الثاني:مكونات الأداء

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

1) **تعريف الفعالية حسب** (Plauchet Vincent) : عرفها على " أنا القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة

2) **تعريف الفعالية حسب**(**Ruibert et Walker**) تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستر اتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في"قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستر اتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... ".الخ إذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة ،وعليه فأن:[1]

[1] براهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الأداء الوظيفى بين النظرية والتطبيق ، دار جرير لنشر والتوزيع ، الأردن،2013،ص108.

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

المصدر : الشيخ الداوي ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة الجزائر ، 2010 ،

. إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ،أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة)أي ما تم تحقيقه من أهداف)أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية

- ✓ **الكفاءة:** يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإ: نتاجية ، المردودية،الأمثلية .الخ ..وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة وهي:

1) **تعريف الكفاءة حسب** :" Ruekertsz et Walker" الكفاءة هي"قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة ، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية .

2) **تعريف الكفاءة حسب" :Plauchet Vincent**" الكفاءة هي :القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة .نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على انها * الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

أولا: العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:[1]

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الداء الضعيف

2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء

وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

3-اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون علية، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

[1] Pascal Noferi: gestion des ressources humaines et competitivité de l'entreprise, uimm, paris, 1987, p63

4-مشكلات الرضا الوظيفى

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5 -التسيب الإداري:

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المطلب الاول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

الفرع الأول:مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم. [1]

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسيمت حيناً قياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي **تقييم الأداء**.

ويعرف **تقييم الأداء** بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. [2]

[1] طاهر محسن الغالبي وآخرون،أساسيات الإدارة وبطاقة تقييم المتوازن، دار النشر، عمان، الطبعة الأولى،2009،ص38.

[2] نعيمة يحياوي وسعيد بريش، أهمية تكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة الفعاليات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد 1، 2012، ص 30

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف .

إن عملية **تقييم الأداء** جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين هما:

1- محلة اودفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوي ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها – هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقييم الأداء فى المؤسسة

الفرع الثانى:أهمية تقييم الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا[1].

[1] طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003 ،ص82

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر، إذاً، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكّن من القيام بتقييم أدائهم خلالها[1].

ويطلق على تقييم الأداء مسميات اخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين. وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في ادائهم للعمل.

ولأن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

1- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل ..... الخ).

2- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

3- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.

4- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.

5- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرؤوسيهم

المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداءوخطواته

الفرع الأول:أهداف تقييم الأداء[2]

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية – الإسكندرية،2014 ،405

[2] زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان ، 2009.

أ–أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية تقييم الأداء وهي:

1- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

2- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.

3- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

4- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب – أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:[1]

1- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج– أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

[1] امل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.ص86

ويمكن تلخيص فوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:[1]

1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.

2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.

3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.

4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

الفرع الثانى :خطوات تقييم الأداء:

أولا : تحديد معايير تقييم الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:[2]

1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفء.

2- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

3- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.

[1] امل برير، مرجع سابق .ص92.

[2] إلهام يحياوي،الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية،مقال منشور،عدد05،جامعة باتنة،2007.ص 76

4- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين[1]

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

ثالثا : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:

أ – ملاحظة الافراد العاملين

ب – التقارير الإحصائية

ج – التقارير الشفوية

د – التقارير المكتوبة

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء .

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

[1] إلهام يحياوي،نفس المرجع.ص 79

سادسا: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهى محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح. [1]

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين وطرق قياسه

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان[2] :

1) **العناصر** : وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون .....الخ

يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان · :

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات ،...الخ حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنا صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض،التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية .

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها

[1] إلهام بحياوي،المرجع السابق ص 80.81

[2] الشيخ الداوي،تحليل أسس النظرية لمفهوم الاداء،مجلة الباحث،جامعة ورقلة،العدد ، 07 ،2010/2009. ص117.

في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة .

2)معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل[1]

- **الكمية**: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا
- **النوعية**: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية
- **الوقت**: مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة
- **التكلفة**: معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية .....وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققوها، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا[2]

الفرع الثاني :طرق تقييم الأداء

[1] قريشي محمد الصغير،عمليات المصار الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية،ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية،منعقد بجامعة ورقلة،يومي و22 23 نوفمبر 2011.

[2] عادل عشي،الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير،في علوم التسيير،2002/2001. ص59

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.[1]

ومن أهم طرق التقييم مايلى :

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:[2]

1- طريقة ترتيب البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنتاً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

[1] عمار بن عيشي،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،علوم تجارية،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2006/2005 ص76.

[2] سلخان هنية،أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،جامعة ورقلة،2011/2010.ص169.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم أختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

3- طريقة المقارنة المزدوجة: وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء

جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي: [1]

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

[1] سلخان هنية،نفس المرجع ص171.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف[1] .

2- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسئولية.

[1] توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الأداء:مدخل جديد لعالم جديد،دار النهضة العربية،1999.ص126.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد **القوائم السلوكية** في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- طريقة الإختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين. [1].

ولكن **يعاب** على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسئولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لإعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن **يعاب** على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

[1] توفيق محمد نفس المرجع.ص131.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:[1]

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد **يعاب** عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

[1] عبد الباري إبراهيم درة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدار ية،مصر،2003. ص267

خامسا: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقيَم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقَيّم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات[1].

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحديا للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

[1] عبد الرحمان توفيق،منهج الإدارة العليا،مجالات تقييم الأداء،الجزء الاول،الطبعة الثالثة،مركز الخبرات المهنية للإدارة،الجيزة،2004.

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين

إن الثروة الحقيقية لأي أمة ومصدر الابداع الرئيسي فيها هو مواردها البشرية ، كما أن نجاح الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة وقصد إثارة هذا الموضوع الذي نهدف من ورائه إلى دراسة محددات التنظيمية تأثيرها على آداء العاملين وهذا ما سوف نقوم بشرحه من خلال هذا المبحث

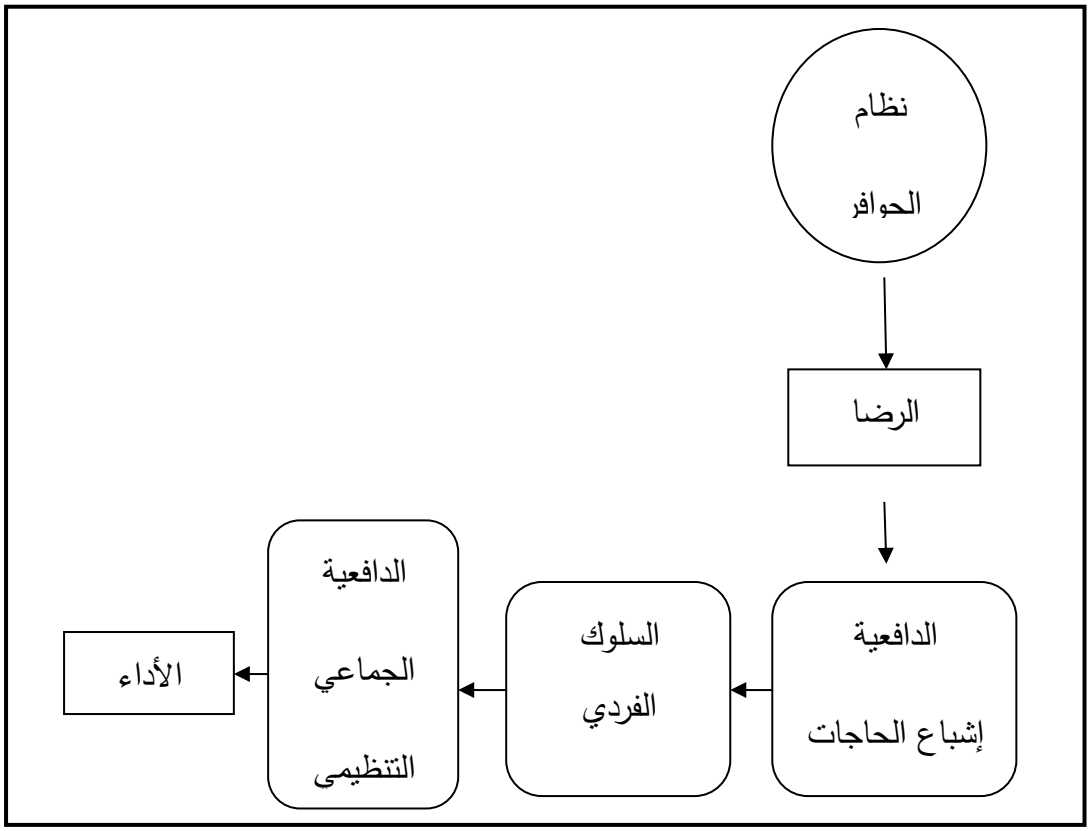
المطلب الاول: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين

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

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا الوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله)، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء،[1] وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز الأداء.

[1] موسى سلامة اللوزي، التكور التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1999، ص 12.

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان-الأردن،2008، ص 149.

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

- ✓ جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.
- ✓ لأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- ✓ الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- ✓ الاحتفاظ بالعمال الماهرين.

[1] موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

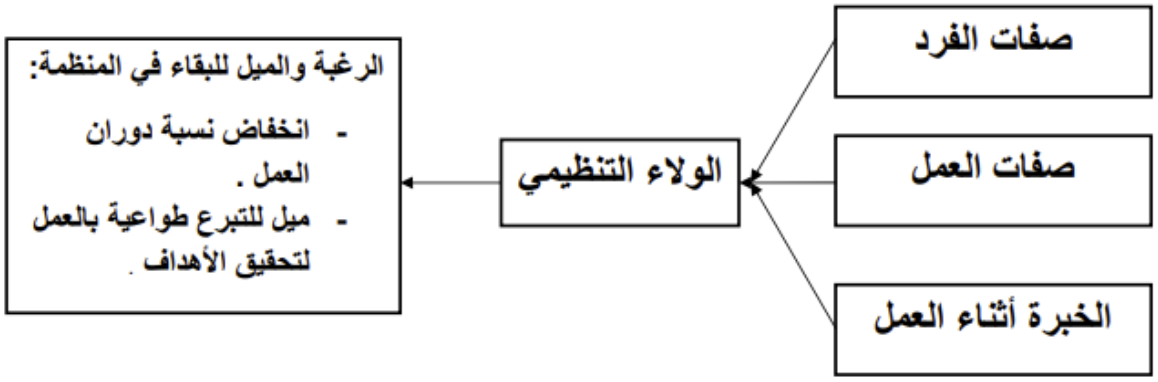
المطلب الثاني: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين

في محاولات الباحثين لفهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الموظفين تنوعت اتجاهاتهم حول فهم العوامل المؤثرة فيه و تنوعت تصنيفاتهم تبعا لذلك،فلقد أشار " اوليفر " **oliver**" "ان ولاء الموظفين للمنظمة قد ينشأ ويتكون قبل الانضمام للمنظمة.

حيث يرى "سايمون" أن الهوية التنظيمية وتقسيم الأعمال بالإضافة إلى المكافآت والحوافز تؤدي إلى الإحساس بالافتخار والانتماء ومن ثم الولاء للمنظمة وقد حاول الباحثين وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي وتوضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء[1].

فأشار "ستيرز" إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد ، وهي : صفات الفرد ، صفات العمل ، والخبرة أثناء العمل . كما يوضحها

الشكل رقم(2–3): العلاقة بين الولاء والأداء



المصدر:نفس المرجع سبق ذكره ،ص152

[1] خاف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي.عمان : دار حامد 2007ص152.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

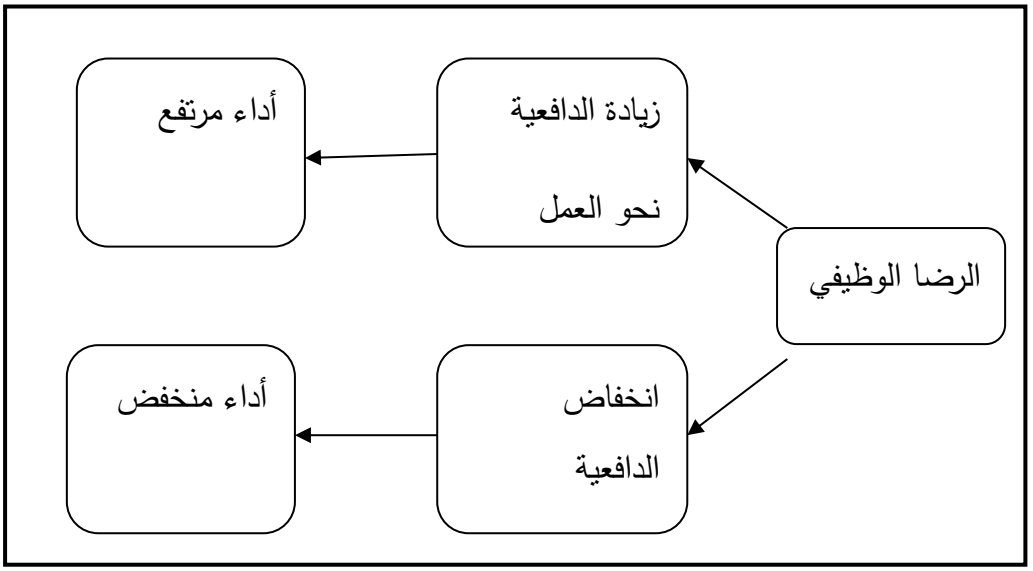
بعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي والأداء سنلقى نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حديث في تحديد نوع العلاقة بينهما.

الإتجاه الأول: كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء

عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا والأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدارسات التجريبية بمصنع هاوثورن **"Howthorne"** والتي أكدت هذه العلاقة الوطيدة، بالإضافة كذلك إلى دراسات "ليكرت" **Likert** وفي منهج بافلوف **Pavlove** في تغيير سلوك الأفراد...، كل هذه الدراسات وغيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء كما ونوعا،[1] إلا في بعض الحالات الشاذة حسب رأي الباحثة مثل الأفراد الذين تختلجهم عقد وأمراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت وتطورت ظروفهم الحياتية والعلمية، أو بعض الأفراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسساتهم لسبب ما وقع في الماضي تولد عنه حقد دائم على المؤسسة وساهم في انعدام الثقة بين الموظف ومؤسسته، أو غيرها من الظروف الخاصة التي يمكن مصادفتها داخل مجموعة كبيرة من الحالات العادية والتي على الأغلب تتأثر بهذه العلاقة الايجابية وتتماشى معها، والشكل التالي يوضح العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي والأداء (كلما واد الرضا الوظيفي زاد الأداء).

[1] صبيان إيمان، الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة تلمسان،2012، ص 130

الشكل رقم(2–4): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

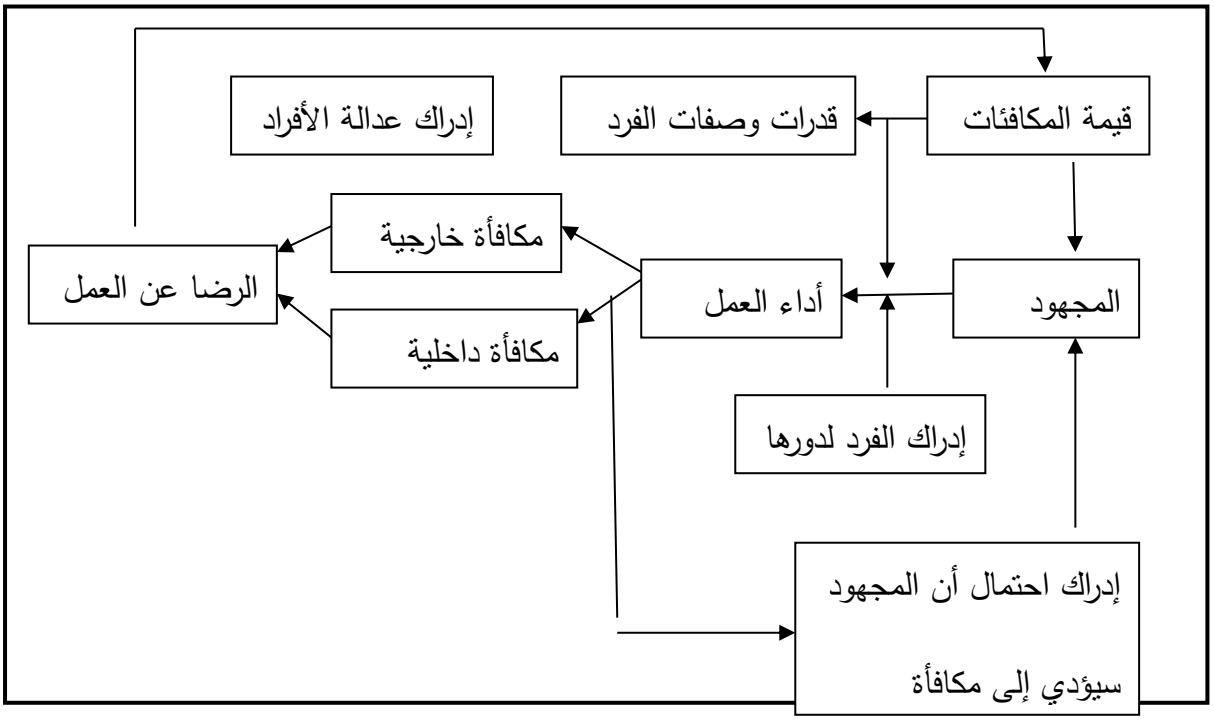


المصدر: صبيان إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 130

ب. الإتجاه الثاني: كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي زاد معدل الرضا

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أبدته ولعل نموذج **Porter et Lawler** مثال على ذلك:

الشكل رقم (2–5): علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة



المصدر: حامدأحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية،ط6، القاهرة، مصر،1999، ص 228.

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير هو متغير مستقبل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول)، وتتضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر، ظروف عمل جيد،...)، مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فيستعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه، بالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق.

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل.

ت. الإتجاه الثالث: لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر، فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية.[1]

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بضرورة غلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل السابق، وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أداءه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود غلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل.[2]

[1] نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2005، 204.

[2] محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي دار الجامعة الإسكندرية ،2004،ص ص226-227.

خلاصة القصل

يعتبر الأداء الوظيفي نتاج جهود الأفراد التي يبذلوها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة كذلك في إحداث التغيير المطلوب وتنمية القدرات، وتحقيق مستويات أداء الأفراد وكفاءة كل من يعمل في المؤسسة وتساعد على معرفة حقيقة الأداء بايجابياته وسلبياته، وتحديد نقاط القوة والضعف فيه وهذه المعرفة هي الأساس في عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، من خلال مراعاة تحقيق رضا العاملين عن طريق المعايير والخطوات التي تصفها المؤسسة بالنسبة للأداء، وذلك لأجل الارتقاء بأداء العاملين للمستوى المطلوب.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية مؤسسة

سونلغاز المدية

تمهيد:

من خلال دراستنا النظرية لموضوع الرضا الوظيفي وأثره عللى آداء العاملين في مختلف الجوانب وللوصول إلى دراسة شاملة وواضحة سنتطرق إلى دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري المشار إليه إلى الفصلين السابقين وقد قمنا بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغز للوسط بمديرية المدية "فرع من فروع مجمع سونلغاز" .

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة (الفصل)على مبحثين:

المبحث الأول : تقديم للمؤسسة العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية بما فيها التطور التاريخي للشركة ماهية وأهمية الشركة وكذا (الهيكل التنظيمي) .

المبحث الثاني : سوف تتطرق في هذا المبحث من الدراسة إلى إيجاد أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز وسنقوم بتوضيح أداة الدراسة المتمثلة في تطبيق النسيان وتحليله بواسطة استخدام نظام **spss**وسيتم دراسة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

يعتبر قطاع الطاقة عصب الاقتصاد الجزائري، لا سيما قطاع الكهرباء والغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز شركة قابضة تحت المسمى مجمع سونلغاز، ومدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة والمواطن على حد سواء.

المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز).

الفرع الأول: النشأة والتطور التاريخي:

- بداية القرن العشرين، اشتركت **16** شركة في امتيازات كهربائية في الجزائر، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية الإضاءة الغاز)، وشركة الإضاءة والقوة الجزائرية (**SAEF**) في الوسط والغرب، **Compagnie du Bourbonnais** إلى الشرق ومصانع **Levy** في قسنطينة.
- 1947، تم نقل الشركات الامتياز **16** إلى شركة تحت المسمى شركة كهرباء والغاز الجزائرية **EGA**، كلفت بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز.
- **1962**: الاحتفاظ بالإطار القانوني لشركة**EGA** ، وذلك بمقتضى القانون رقم **62/157** الصادر بـ **1962/12/31**
- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية (**EGA**) وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت المسمى" **SONELGAZ**" ، وذلك بمقتضى القانون رقم **69/059** الصادر بـ **1969/07/26** ، مع إبقاء نفس المهام.
- **1983**: إعادة الهيكلة الأولى:[1] ميلاد **05** شركات تابعة متخصصة في الأشغال، **INERGA'ETTARKIBK KANAGHAZ KAHRAMA KAHRIF** ، بالإضافة إلى شركة تصنيع**AMC** .

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ http://www.sonelgaz.dz

- 1991: تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (**SONELGAZ EPIC**) وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **91/457** الصادر بتاريخ **1962/12/14**.

- 1995: التمتع بشخصية قانونية والاستقلال المالي ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم **280 95** المؤرخ **1995/09/17**على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.

- **1998**: إنشاء فروع خدمات منها (**MPV**، **CAMEG**، **SAT INFO**)

- **2002**: تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم **SPA** ، بعد صدور القانون رقم **01/02** المؤرخ **02/05 /2002**

- 2004: الإعلان عن إعادة هيكلة وبرنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل والتوزيع وتغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية وكذا أصبحت **Sonelgaz** شركة قابض، تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة.

✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء / (**SPE**) الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء . (**GRTE**)

✓ شركة إدارة شبكة نقل الغاز الجزائرية (**GRTG**).

- 2006: توسيع وتطوير مهام المجمع وإنشاء فروع للتوزيع جديدة ودمج شركات الأشغال والخدمات الى المجمع، من أهمها :

✓ مشغل النظام الكهربائي (**OS**) ، المسؤول عن التحكم في نظام إنتاج / نقل الكهرباء .

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر / (**SDA**).المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (**SDC**) .

- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق (**SDE**).
- ✓ شركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب (**SDO**) .

- 2009: الانتهاء من إعادة الهيكلة :ليصبح المجمع يضم **39** فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:

- ✓ الشركات لمهنية والتجارية: « **Societes Métiers** » تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع، تضم **07** شركات وهي شركة إنتاج الكهرباء **SPE**، شركة نقل الكهرباء**GRTE**، شركة نقل الغاز**GRTG**، **04** شركات التوزيع **SDA-C-E** ، شركة مسير المنظومة الكهربائية**OS** .

شركات الإنتاج : وهي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع

شركات دولية وتضم **04** شركات وهي شركة انتاج الكهرباء ترقة**SKT**، كودية الدراوش**SKD**، برواقية **SKB**، سكيكدة **SKS**

- ✓ شركات الأشغال: يضم **06** شركات ،**KAHRIF**، **KAHRAKIB**، **KANAGHAZ ETTARKIB**،**CEEG**،**INERGA**،

- ✓ شركات المساعدة: هي شركات تقدم خدمات حسب الاختصاص في شتى المجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، وتضم **15** شركة و **7** شركات مشاركة مع سونلغاز: وهي شركات مختلطة مع شركات أخري ولها حصص في رأس المال وتضم **06** شركات.

- 2011: تعديل النظام الأساسي سونلغاز شركة قابضة: تم تنقيح النظام الأساسي سونلغاز، الذي اعتمد في عام**2002**، واعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين، **2** مايو**2011**، وتصبح بالتالي، **Sonelgaz.Spa**في" شركة قابضة "دون إنشاء كيان قانوني جديد ويأخذ اسم **Sonelgaz**.وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى

."**Groupe Sonelgaz**"في اللوائح المعدلة، تحتفظ **Sonelgaz** بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها.

إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي المرحلات الرئيسية التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

- 2017: إعادة هيكلة الشركات بتجميع عدة شركات في شركة واحدة و تقسم أنواع الشركات كما يلي :

✓ الشركات الخاضعة :يكون رأسمالها **100%** من المجمع، و تضم **13** شركة (**06** شركات مهنية و **07** شركات أشغال).

✓ الشركات المختلطة: يكون رأسمالها **51%** من المجمع، وتضم **07** شركات (شركات الإنتاج المختلطة **+ 03** شركات جديدة).

✓ شركات مشاركة مع شركات مجمع سونلغاز: وهي الشركات المساعدة حسب هيكلة **2009** وتضم **20**شركة **7** شركات مشاركة مع شركات أخرى وهي شركات مشاركة مع سونلغاز حسب

هيكلة **2009** وتضم **05** شركات.

ومن أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى :الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي ضمت**SDC**، **SDE**، **SDO** مع إضافة **SDA** كفرع.

وبداية من جانفي **2020** إعادة هيكلة مهمة التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز « **SADEG** »، والتي تضم الأربع نواحي للتوزيع:

1. ناحية الجزائر للتوزيع مقرها الجزائر العاصمة، وتضم ولاية الجزائر العاصمة فقط.
2. ناحية الوسط للتوزيع مقرها البليدة، وتضم الولايات التالية :البليدة، المدية البويرة، بومرداس، تيبازة، تيزي وزو، بسكرة، الوادي، ورقلة، الجلفة، الأغواط، غرداية، اليزي و تمنراست.

3. ناحية الشرق للتوزيع مقرها قسنطينة، وتضم الولايات التالية :قسنطينة، سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، جيجل، سكيكدة، ميلة، خنشلة، قالمة، باتنة، سوق اعراس، ام ابواقي، عنابة ، الطارف و تبسة.

4. ناحية الغرب للتوزيع مقرها وهران، وتضم الولايات التالية :وهران، تلمسان، عين تموشنت، عين الدفلى، الشلف، غليزان، مستغانم، سيدي بلعباس، سعيدة، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، البيض، النعامة، بشار، تندوف و ادرار .

الفرع الثاني: مهام المجمع:

منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تركزت أهم مهامها فيما يلي:

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني.
- تركيب وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج والنقل والتوزيع للطاقة.
- تخطيط وضع برامج استراتيجية لضمان توفير الطاقة وتقديم أحسن الخدمات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- تحديد السياسة التجارية والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق وكذلك بأجهزة الحساب والقياس.
- تطوير الهياكل الكهربائية والغازية والتماشي مع متطلبات السوق.
- عصرنه قطاع الطاقة والمساهمة في تحديث آليات العمل.

الفرع الثالث :أهداف المجمع:

تتمثل أهداف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فيما يلي:

- البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وبأقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة والحصول على موارد.
- توسيع النشاط وفتح باب المنافسة لجميع القطاعات التابعة للمجمع حسب استراتيجيات التنموية.

- استقلالية التسيير ومسايرة قوانين التجارة العالمية.
- الوصول لاستقلالية مالية في تمويل الاستثمارات والمساهمة في خلق فرص العمل.
- الرفع من الأداء الاجتماعي للخدمات المقدمة لمختلف أنواع الزبائن .

الفرع الرابع :تعريف الشركة

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا **SDC** شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى، حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " **SDC**ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ **2017/04/04** برأس مال يفوق **64** مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ **20** نهج محمد بوضياف بالبليدة، تسير عبر **52** مديرية للتوزيع لـ **48** ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

- تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي، متوسط ومنخفض وضغط عالي، متوسط ومنخفض) كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات[1] الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول.
- اعتمدت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة للشركة القابضة وبالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

الفرع الخامس: مهام الشركة: وتتمحور مهام الشركة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة، من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ ، مرجع سابق

- تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيم وأهداف الشركة.
- التماشي مع سياسة الحكومة في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا مهام الشركة.
- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.
- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة واستغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد وكذا ضمان أمن وفعالية الشبكات.
- ضمان التوازن بين العرض و الطلب على الطاقة و تسويق الكهرباء و الغاز .

الفرع السادس: الشركة في أرقام: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تضمن وتطور مجموعة من النشاطات التجارية وكذا الاستغلال وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية بغرض تموين زبائنها في أحسن الظروف الممكنة.

- عدد الزبائن (الكهرباء والغاز): تحصي الشركة أكثر من **8312810** زبون في الكهرباء **4911959** زبون في الغاز.
- تطور الشبكات الكهربائية والغازية: تحصي الشركة بتسيير أكثر من **1333316** كلم للشبكة الكهربائية و **92108** كلم الشبكة الغاز.
- عدد العمال: تسير الشركة بتعداد إجمالي للعمال يفوق **30600** عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة.

تسير الشركة عبر **52** مديرية للتوزيع لـ **48** ولاية موزعة عبر التراب الوطني منها مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز وهي المديرية محل دراستنا لأعمال نهاية السنة المالية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية تابعة لناحية توزيع الوسط (RDC)

الفرع الأول: تعريف المديرية:

أنشأت المديرية سنة **1947** لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى أقليم التيتري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة بـ: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز، والواقع مقرها الاجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

الفرع الثاني: التغطية الإقليمية

تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، بشارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطى **64** بلدية بـ **08** وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولون بالكهرباء 219156 زبون، عدد الزبائن الموصولون بالغاز 67899 زبون، موزعة على (المدية **1** و**2** ، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط ، الشهبونية).

و **6** وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية بـ **67899** كم، و **05** وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب **3296** كم[1].

الفرع الثالث: :أهداف المديرية:

- السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن.

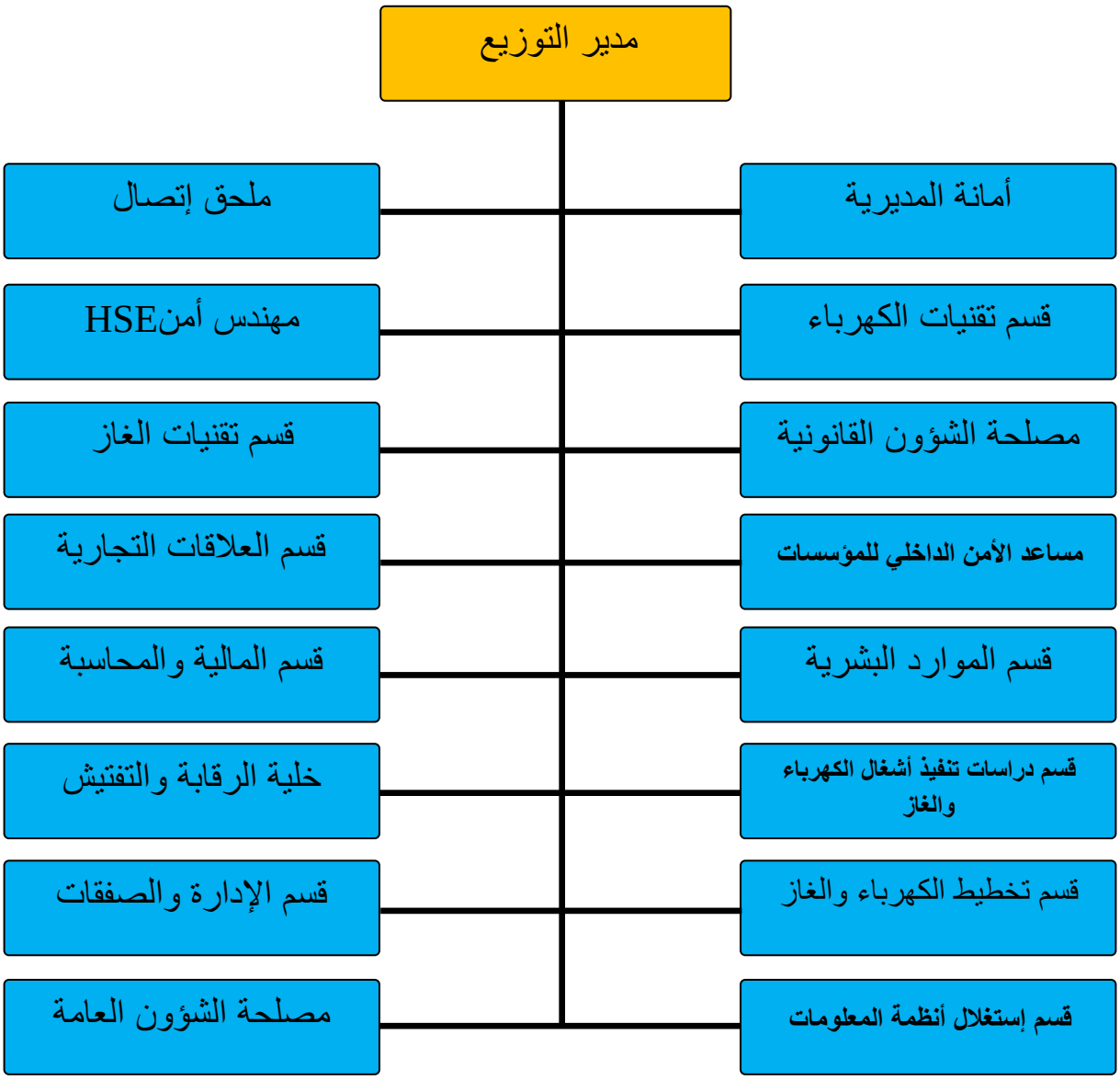
[1] الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز، مرجع سابق

- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية و تفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- إنجاز المخططات الاستثمارية في آجالها المحددة : .توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها و تحقيق أكبر أرباح ممكنة.[1]
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

[1] مقابلة مع السيد فرحات رفيق، مكلف بالإعلام و الاتصال بمديرية التوزيع للمدية

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل رقم (3-1): هيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالمدية



المصدر: قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية.

الفرع الخامس: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:[1]

- **مدير التوزيع**: يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.
- **الأمانة العامة**: دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.
- **مصلحة الشؤون القانونية**:

- تعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية؛
- يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن؛
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)؛
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

- **مهندس الأمن HSE**: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية؛
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن؛
- إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

[1] مقابلة مع السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، بمديرية التوزيع للمدية.

- **ملحق الإتصال**: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

  - تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة؛
  - المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛
  - اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية؛
  - ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

- **مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات**: ويقوم بالمهام التالية:

  - المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ)؛
  - تقديم تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛
  - إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛
  - إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

- **قسم تقنيات الكهرباء**: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

- **قسم تقنيات الغاز**: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

- **قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز**: وأغلب مهامه بالميدان:

  - فيقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.

- **قسم الإدارة والصفقات**:

  - مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها؛
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع- التقنية والمالية؛
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

- **قسم العلاقات التجارية:** يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة المدية، و(06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

أ- **مصلحة تطوير المبيعات:** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- **مصلحة التحصيل:** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة وتحصيل الديون.

ت- **مصلحة الحسابات الكبرى:** تهتم بكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء، من الجانب التجاري.

- **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** يقوم هذا القسم بـ:
  - تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.
  - طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.
  - تطوير المعلوماتية.
  - تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

- **قسم الموارد البشرية:** يهتم بـ:

- تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

- **مصلحة الشؤون العامة**: وتتمثل مهامها في:
  - تسيير الوسائل المادية.
  - مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
  - تسيير بريد المديرية.
  - السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
  - تموين مختلف المصالح.
  - الاهتمام بالمشتريات.
  - تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

- **قسم تخطيط الكهرباء والغاز**: وتتمثل مهامه في:
  - إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.
  - دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.
  - ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).
  - إنجاز طلبات الربط.
  - تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

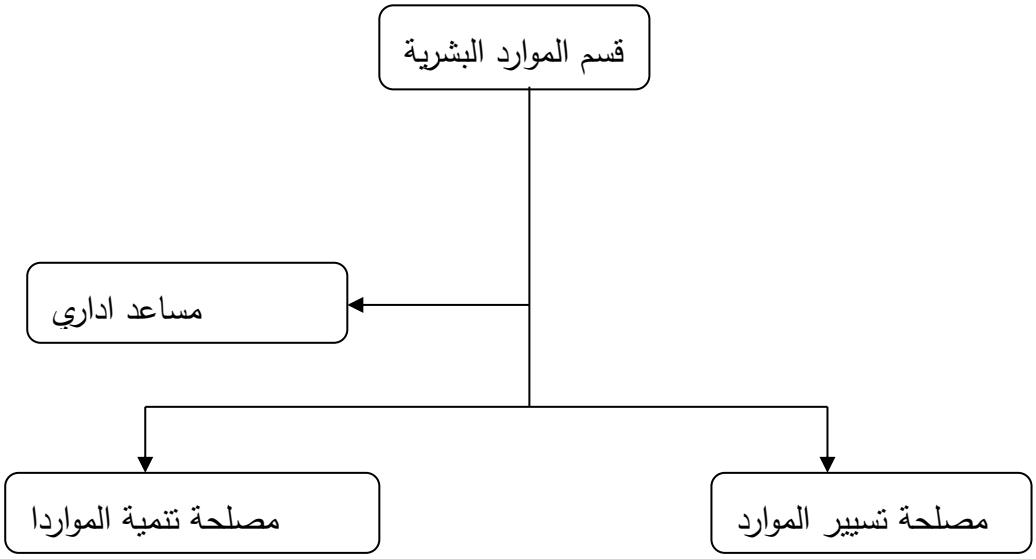
- **قسم المالية والمحاسبة**: ويقوم بالمهام التالية:

- تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
- إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.
- الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
- إجراء مركزية الصناديق.
- إعداد الميزانية السنوية.
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
- ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

الفرع السادس: شرح هيكل التنظيمي موارد البشرية:

يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المؤسسة بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل...الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة، ويبلغ عدد العمال بالمديرية الجهوية للمدية 304 عامل منهم 163 بمقر المديرية والمصالح التابعة له. ويحتوي قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية على مصلحتين هما: مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية، فهذه المؤسسة تولي أهمية بالغة فيما يخص تنمية مواردها البشرية والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

شكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.



المصدر: قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

أولا: مسؤوليات قسم الموارد البشرية في سونلغاز المدية

1- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجر من العناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، ومعالجة المطالبات.

2- ضمان إدارة شؤون الموظفين الإدارية.

3- ضمان أطر التنظيم الإداري والمديرين التنفيذيين لفرع التوزيع.

4- لرصد وتحديث ملف الموظفين المحسوبة.

5-ضمان الاحتفاظ بسجلات الموظفين الإداريين.

6- عداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال المهنية وفقا للوائح.

7- ضمان ومراقبة والسيطرة على ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

1- 8-ضمان التطبيق المتسق للتنظيم والمراقبة تنفيذها

9-يقدم إلى التسلسل الهرمي التشوهات في تطبيق اللائحة.

10-التنسيق مع العمالة المركز الطبي و الوكالات الخارجية.

11-وضع الميزانية ، وإدارة العقود و لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.

12ضمان إقامة الموظفين إحصائية لمديرية توزيع.

13صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

-قسم تنمية الموارد البشرية و الأداء

1- المشاركة في تنفيذ التحليلات والدراسات على تطوير العمالة والموارد البشرية ضمن خطط على المديين المتوسط والطويل

2- توفير وتحديث الإحصاءات الموظفين وإضفاء الطابع الرسمي على توزيع فرع لوحات

3- المشاركة في تصميم برامج التنمية المهنية (تطوير أدوات تقييم **CEP** للموظفين والإشراف على عملية التقييم...) .

4- إدارة الرسوم البيانية استنادا إلى معايير ونسب محددة والمصادق عليها من قبل الإدارة العامة.

5- تطبيق قواعد وإجراءات الترقية والتقدم، وتقييم نتائج عملية

6- كشف وتقييم احتياجات الأداء الناشئة الخ عن الخطة الوظيفية لمديرية التوزيع.

7- تنظيم وتنسيق وإدارة الأداء الجماعي في إطار تنفيذ خطة للمؤشر على الاتجاه للتوزيع.

8- رصد ومراقبة توزيع إدارة الأداء.

9- إتباع إجراءات التعلم.

10 –إ نشاء الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في وصف مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

أولا :مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز – فرع الوكالة التجارية لولاية المدية؛
- **الحدود البشرية:** موظفي الوكالة التجارية لمؤسسة سونلغاز بالمدية؛
- **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل، ساعات العمل، ظروف العمل)، وكذا ما يتعلق بمتغيرات أداء العاملين بأبعاده (الإنتاجية، الغيابات، الوقت، الانضباط، التنظيم، المبادرة).
- **الحدود الزمنية:** هذه الدراسة أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الموظفين الإداريين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ولقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من **40** فردا من مجتمع الدراسة، وقمنا بتوزيع الاستبانات وبعدها استرجاعها تحصلنا على 35 إستبانة ولم نستبعد أي واحدة منها، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة،

وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي **spss** ، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث :الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي.
- **الجزء الثاني:** يناقش أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول :يناقش الرضا الوظيفي، ويشمل 7 أبعاد وهي:

- **البعد الأول** :الأجر؛
- **البعد الثاني:** محتوى العمل؛
- **البعد الثالث:** فرص الترقية؛
- **البعد الرابع:** نمط الإشراف؛

– **البعد الخامس**: جماعة العمل؛

– **البعد السادس**: ساعات العمل؛

– **البعد السابع**: ظروف العمل المادية.

المحور الثاني :يناقش أداء العاملين، ويتكون من معيارين هما:

المعايير الكمية: وتشمل على 3 أبعاد هي:

- **البعد الأول**: الإنتاجية؛

- **البعد الثاني**: الغيابات؛

- **البعد الثالث**: الوقت؛

المعايير الكيفية: وتشمل على 3 أبعاد هي:

- **البعد الرابع**: الانضباط؛

- **البعد الخامس**: التنظيم؛

– **البعد السادس**: المبادرة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

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

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وتم الاعتماد في دراستنا هذه أيضاً على أسلوب المقابلة المباشرة، وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع مختلف رؤساء المصالح على غرار رئيس مصلحة الموارد البشرية قصد إفادتنا بمختلف المعلومات المتعلقة بهذه المصلحة.

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

- اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف سمونوف **One-Sample K-S**؛
- حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية؛
- معامل ألفا كرونباج، وذلك لقياس ثبات أداة الاستبيان؛
- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة؛
- اختبار **T** للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية، ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، يقوم هذا الاختبار على فرضين:

H_0: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (**sig**) أكبر من مستوى المعنوية **05،0**، فإننا نقبل الفرض الصفري، وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت القيمة الاحتمالية (**sig**) أقل من مستوى المعنوية **05،0** فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا، والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم (3-2): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سميرنوف لبيانات أداة الدراسة.

المحاور	قيمة الاختبار K-S	درجة الحرية DDL	مستوى الدلالة P
الرضا الوظيفي	**217،0**	**33**	**112،0**
أداء العاملين	**183،0**	**33**	**075،0**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **spss**.

يوضح الجدول أن القيمة الاحتمالية (**Sig**) لمتغيرات الدراسة كانت اكبر من مستوى الدلالة **05،0**، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فهي تخضع للاختبارات المعلمية.

ثانيا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الاستبيان أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه فجودة الاستبيان تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها، هناك العديد من الخصائص التي تميز جودة الاستبيان منها:

الصدق: يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى صدق نتائجها وتفسيراتها، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق:

أ- **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم ، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الاستبيان، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

1- الاتساق الداخلي للمحور الأول: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (3-3): الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول: الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارات	معامل Spearman	مستوى الدلالة sig
1	أشعر بالرضا على الأجر الذي أتقاضاه في عملي	**0،614**	**0،000**
2	أشعر بالرضا على الأجر الذي أحصل عليه لأنه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	**0،636**	**0،000**
3	أشعر بالرضا عن الأجر العادل بين زملائي	**0،820**	**0،000**
4	أشعر بالرضا عن المسؤوليات والمهام الموكلة	**0،623**	**0،000**
5	أشعر بالرضا عن توزيع المهام حسب القدرات والمهارات	**0،625**	**0،000**

6	أشعر بالرضا عن فرص الترقية في عملي	0،**594	0،000
7	أشعر بالرضا عن عرض الترقية التي حصلت عليها	0،**528	0،002
8	أشعر بأن الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي ملائمة	0،**512	0،007
9	أشعر بالرضا عن مستوى الإشراف	0،**845	0،000
10	أشعر بالعدالة الكافية من قبل رئيسي	0،0،**737	0،000
11	أشعر بالاحترام والتقدير من قبل رئيسي	0،**704	0،000
12	أشعر بالراحة عندما أعمل مع زملائي	0،**672	0،000
13	أشعر بالرضا عن جماعة العمل القائمة على التعاون والتبادل	0،**744	0،000
14	أشعر بالاحترام والتقدير من طرف زملائي	0،**525	0،002
15	أشعر أن طوال ساعات العمل التي أنجزها تتناسب مع الجهد الذي أبذله	0،**685	0،000
16	أشعر بالرضا عن عدد ساعات العمل اليومية	0،**521	0،002
17	أشعر بأن أوقات الراحة كافية	0،**468	0،006
18	أشعر بالرضا عن الظروف المادية (إضاءة وتضوية مكان العمل)	0،**803	0،000

19	أشعر بالرضا عن الوجبات التي توفرها الشركة	**0،838****	**0،000**
20	أشعر بالرضا عن عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية التي توفرها الشركة	**0،763****	**0،000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول: الرضا الوظيفي كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من **0،05** وهذا ما يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله، وعليه كل عبارات هذا المحور صالحة للتحليل بدون أي حذف.

الجدول رقم (3-4): الاتساق الداخلي لعبارات محور الثاني: أداء العاملين.

الرقم	العبارات	معامل Spearman	مستوى الدلالة sig
1	أحرص على إعطائي الصلاحيات لزيادة الإنتاجية	**0،428***	**0،010**
2	أشعر بأن إنتاجية العمل التي أنجزها في المستوى المطلوب	**0،405***	**0،016**
3	أحرص على عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة	**0،682****	**0،000**
4	ألتزم بإحضار مبرر عند التغيب عن العمل	**0،742****	**0،000**
5	أشعر بأن ساعات العمل ملائمة لاحتياجاتي	**0،813****	**0،000**

6	اشعر أن ساعات التي أنجزها تتوافق مع الجهد المبذول	0،782**	0،000
7	أراعي التوقيت المناسب لإنجاز عملي	0،846**	0،000
8	ألتزم بالحفاظ على مواعيد العمل	0،738**	0،000
9	ألتزم بحسن المظهر وباللباس الرسمي	0،621**	0،000
10	أحرص على المحافظة على أجهزة العمل المستخدمة	0،779**	0،000
11	أقوم بتنظيم عمل الشركة	0،762**	0،000
12	أشعر أن التنظيم الجيد لمكان العمل يساعدني على القيام بعملي	0،776**	0،000
13	أحرص على تقييمي بشكل دوري ومنتظم	0،804**	0،000
14	أحرص على تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين أداء الشركة	0،846**	0،000
15	أقوم بالمبادرة في الشركة من أجل إشراكي في اتخاذ القرارات	0،877**	0،000
16	أشعر بالتمتع بالقدر الكافي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات	0،613**	0،000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني: أداء العاملين كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من **05،0** وهذا ما يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله، وعليه كل عبارات هذا المحور صالحة للتحليل بدون أي حذف.

ج–صدق الاتساق البنائي: والذي يتمثل في مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لأداة الاستبيان، والجدول الموالي يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (3–5): معامل الارتباط سبيرمان بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل Spearman	مستوى الدلالة sig
الرضا الوظيفي	**883**،0**	**000،0**
أداء العاملين	**865**،0**	**000،0**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان لمحوري الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من **05،0** وهذا ما يدل على اتساق وصدق هذين المحورين، وأنهما يقيسان ما وضعا لأجله.

2–ثبات أداة الاستبيان:

لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور على حدا، ثم لعبارات الاستبيان ككل، والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (3–6): معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وأداة الاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: الرضا الوظيفي	20	**946،0**
المحور الثاني: أداء العاملين	16	**929،0**
أداة الاستبيان	36	**960،0**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة ولأداة الاستبيان ككل كان أكبر من **6،0** وقريب من الواحد، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا وتقيس ما وضعت لأجله، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تتضمن جزء الأول من الاستبيان البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص العينة المدروسة وتتوزع أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة،الموقع الوظيفي، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول والشكل المواليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

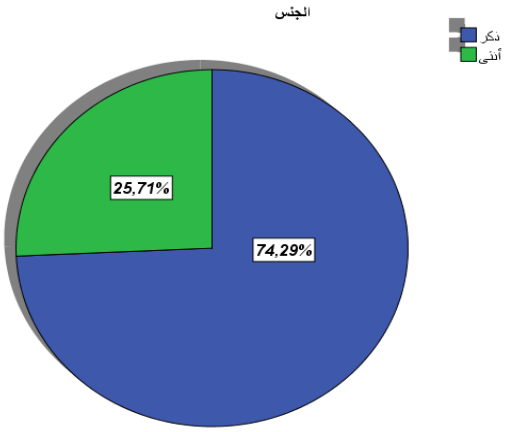
الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	**26**	**3،%74**
أنثى	**09**	**7،%25**
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول أن عدد الذكور قد بلغ 26 فردا بنسبة **3،%74**، بينما بلغ عدد الإناث 9 أفراد بنسبة **7،%25**، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة ويعود هذا التفوق للذكور إلى طبيعة مهام مؤسسة سونلغاز.

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: يمثل الجدول والشكل المواليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

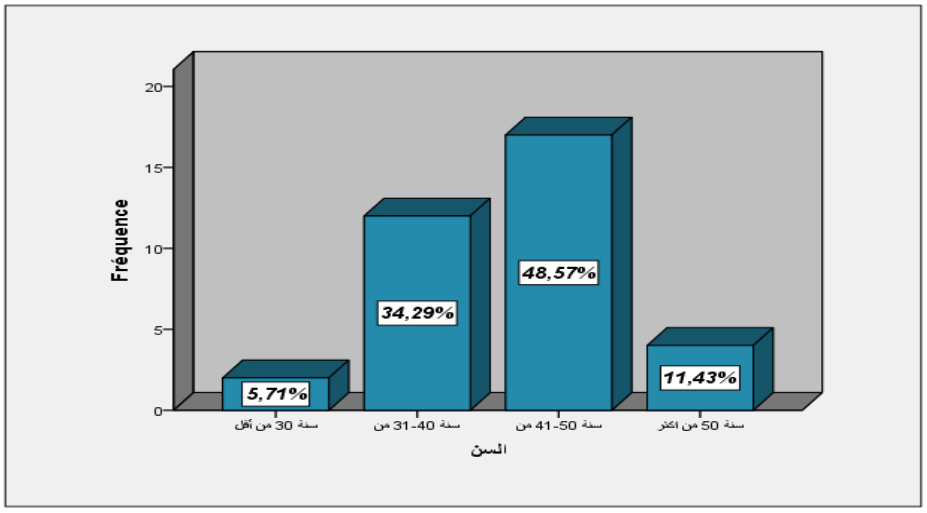
الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	02	**7،%5**
من 31 إلى 40 سنة	12	**3،%34**
من 41 إلى 50 سنة	17	**6،%48**
50 سنة فأكثر	04	**4،%11**
المجموع	35	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بين أفراد الدراسة هي فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة **6،%48**، تلتها الفئة العمرية من 31 إلى 41 سنة بنسبة **3،%34** ثم فئة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة بنسبة **4،%11**، وفي الأخير كانت فئة أقل من 30 سنة هي الأقل تواجدا بنسبة **7،%5**. ويدل على أن مجتمع الدراسة مجتمع فتي حيث شكلت أعمار الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة نسبة **6،%86**، وهذا يعتبر أمرا إيجابيا لمؤسسة سونلغاز.

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: يمثل الجدول والشكل المواليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

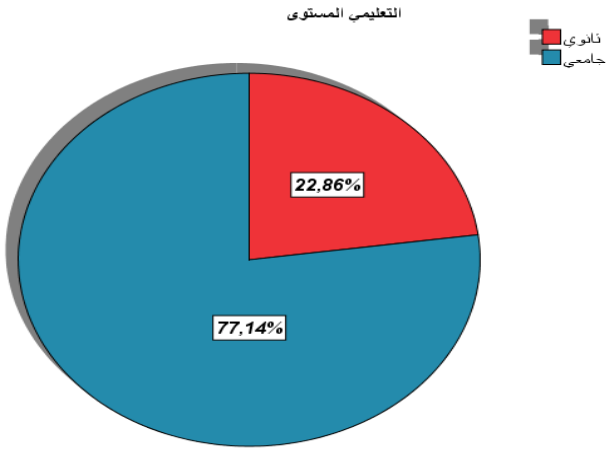
الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	-	-
ثانوي	08	**9،%22**
جامعي	27	**1،%77**
أكثر	-	-

المجموع	35	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم أصحاب المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم **1،%77**، في حين بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي **9،%22**، بينما لم يكن هناك أي تواجد للأفراد الذين يقل مستواهم عن الثانوي أو يزيد عن المستوى الجامعي. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تستقطب بشكل كبير أصحاب المؤهلات الجامعية.

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية: يمثل الجدول والشكل المواليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

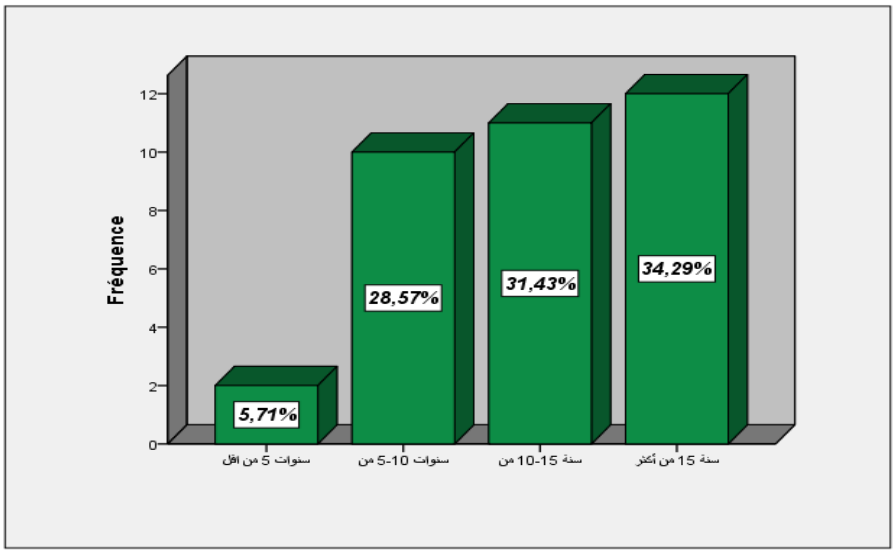
الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	**02**	**7،%5**
من 5 إلى 10 سنوات	**10**	**6،%28**
من 11 إلى 15 سنة	**11**	**4،%31**
أكثر من 15 سنة	**12**	**3،%34**
المجموع	35	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول أن فئة الأفراد الذين تفوق خبرتهم 15 سنة هم الأكثر تواجدا في عينة الدراسة بنسبة بلغت **3،%34**، لتليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة **4،%31** ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **6،%28**، بينما كانت فئة أقل من 5 سنوات هي الأقل تواجدا بنسبة **7،%5**. وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على الأقدمية والتكوين معا.

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي: يمثل الجدول والشكل المواليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

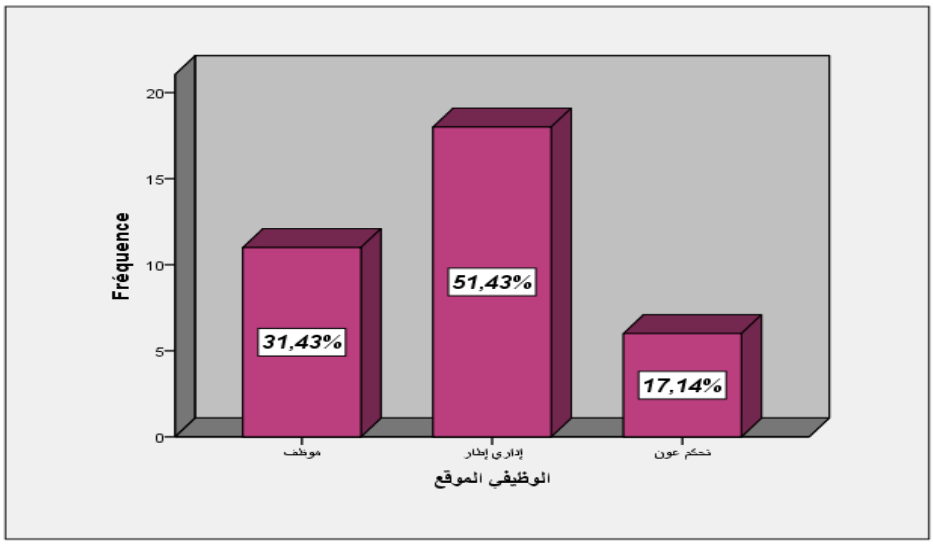
الفئة	التكرار	النسبة
موظف	**11**	**4،%31**
إطار إداري	**18**	**4،%51**
عون تحكم	**06**	**1،%17**

المجموع	35	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

من الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد الدراسة يشغلون منصب إطار إداري حيث بلغت نسبتهم **51%،4**، لتليها فئة الموظفين بنسبة **31%،4**، وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة **17%،1**. ويعود هذا التوزيع إلى شكل الهرم الإداري الذي تعتمده المؤسسة.

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج موضح كالآتي:

أولا: تحليل المحور الأول: الرضا الوظيفي

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بآراء واتجاه أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم(3-12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
البعد الأول: الأجر		**10،3**	**884،0**	**06**	**محايد**
1	أشعر بالرضا على الأجر الذي أتقاضاه في عملي	**71،3**	**100،1**	05	موافق
2	أشعر بالرضا على الأجر الذي أحصل عليه لأنه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	**66،2**	**327،1**	18	محايد
3	أشعر بالرضا عن الأجر العادل بين زملائي	**91،2**	**380،1**	15	محايد

البعد ثاني: محتوى العمل		**37،3**	**066،1**	**04**	**محايد**
4	أشعر بالرضا عن المسؤوليات والمهام الموكلة	**69،3**	**105،1**	06	موافق
5	أشعر بالرضا عن توزيع المهام حسب القدرات والمهارات	**06،3**	**327،1**	14	محايد
البعد الثالث: فرص الترقية		**57،2**	**192،1**	**07**	**غير موافق**
6	أشعر بالرضا عن فرص الترقية في عملي	**54،2**	**442،1**	19	غير موافق
7	أشعر بالرضا عن عروض الترقية التي حصلت عليها	**66،2**	**392،1**	17	محايد
8	أشعر بأن الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي ملائمة	**51،2**	**245،1**	20	غير موافق
البعد الرابع: نمط الإشراف		**41،3**	**057،1**	**03**	**موافق**
9	أشعر بالرضا عن مستوى الإشراف	**27،3**	**153،1**	13	محايد
10	أشعر بالعدالة الكافية من قبل رئيسي	**31،3**	**078،1**	12	محايد
11	أشعر بالاحترام والتقدير من قبل رئيسي	**66،3**	**110،1**	07	موافق
البعد الخامس: جماعة العمل		**99،3**	**930،0**	**01**	**موافق**

12	أشعر بالراحة عندما أعمل مع زملائي	**03،4**	**985،0**	02	موافق
13	أشعر بالرضا عن جماعة العمل القائمة على التعاون والتبادل	**80،3**	**023،1**	03	موافق
14	أشعر بالاحترام والتقدير من طرف زملائي	**14،4**	**974،0**	01	موافق
البعد السادس: ساعات العمل		**56،3**	**047،1**	**02**	**موافق**
15	أشعر أن طوال ساعات العمل التي أنجزها تتناسب مع الجهد الذي أبذله	**46،3**	**120،1**	10	موافق
16	أشعر بالرضا عن عدد ساعات العمل اليومية	**74،3**	**146،1**	04	موافق
17	أشعر بأن أوقات الراحة كافية	**49،3**	**095،1**	08	موافق
البعد السابع: ظروف العمل المادية		**28،3**	**121،1**	**05**	**محايد**
18	أشعر بالرضا عن الظروف المادية (إضاءة وتضوية مكان العمل)	**46،3**	**221،1**	11	موافق
19	أشعر بالرضا عن الوجبات التي توفرها الشركة	**89،2**	**409،1**	16	محايد
20	أشعر بالرضا عن عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية التي توفرها الشركة	**49،3**	**245،1**	09	موافق

جميع عبارات المحور الأول	**32،3**	**865،0**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول تتراوح بين **51،2** و **14،4** أي بين القبول وعدم القبول حسب آراء أفراد العينة، حيث أن العبارة رقم 14 والتي تنص على: (أشعر بالاحترام والتقدير من طرف زملائي) تحصلت على أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره **14،4** وانحراف معياري **974،0** مما يدل على تقارب في إجابات الأفراد على هذه العبارة، في حين حلت العبارة رقم 08 والتي نصت على: (أشعر بأن الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي ملائمة) في آخر الترتيب العام للعبارات وتميزت بعدم القبول من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره **51،2** وبانحراف معياري **245،1** مما يدل على تشتت في إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

وفي ما يلي الترتيب التنازلي لأبعاد المحور الأول:

- **البعد الخامس: جماعات العمل** جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **99،3** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **930،0** وهذا يدل على تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين بمؤسسة سونلغاز تسود بينهم علاقة احترام وتعاون وتبادل للمعلومات مما ينعكس إيجابيا على نشاط المؤسسة.

- **البعد السادس: ساعات العمل** جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **56،3** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **047،1** وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن البرنامج الزمني للعمل في المؤسسة يتلاءم مع الجهد المبذول من طرف العاملين ويضمن لهم الراحة في أداء مهامهم مما يشكل جانبا من الرضا لديهم.

- **البعد الرابع: نمط الإشراف** جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **41،3** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **057،1** وهذا يدل

على عدم وجود تشتت في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين العاملين في مؤسسة سونلغاز ورؤسائهم تميز بالعدالة والتقدير والاحترام المتبادل مما يمنح العاملين نوعا من الثقة ويولد لديهم شعورا بالرضا عن وظائفهم.

- **البعد ثاني: محتوى العمل** جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **37،3** مما يدل على الاتجاه المحايد في إجابات أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **066،1** وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة بحاجة إلى مراجعة بعض القرارات المتعلقة بالمهام والوظائف الموكلة للعاملين لتعزيز الشعور أكثر بالرضا لديهم.

- **البعد السابع: ظروف العمل المادية** جاء في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **28،3** مما يدل على الاتجاه المحايد في إجابات أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **121،1** وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، وتشير هذه النتيجة أن المؤسسة تتوفر على إمكانيات وتجهيزات بالمستويات مقبولة نسبيا.

- **البعد الأول: الأجر** جاء في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **10،3** مما يدل على الاتجاه المحايد في إجابات أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **884،0** وهذا يدل على تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة أن مستوى الأجور بالمؤسسة يعتبر متوسطا مما يستدعي بعض الإجراءات كالرفع من الأجور والمنح، تقديم علاوات، لأن الأجر يعتبر أهم عامل من عوامل الرضا لدى العاملين.

- **البعد الثالث: فرص الترقية** جاء في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **57،2** مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **192،1** وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، وهذا ما يعكس عدم رضا العاملين على نظام الترقية المتبع من طرف مؤسسة سونلغاز.

كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول: الرضا الوظيفي بلغ **32،3** أي أن آراء أفراد العينة حول عبارات هذا المحور كانت باتجاه الحياد، وهذا يدل على أن تفاعل الأفراد كان بدرجات متوسطة حول ما يتعلق

بالرضا الوظيفي، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور **865،0** وهذا يشير إلى أن إجابات الأفراد حول هذا المحور كانت متجانسة.

ثانيا: تحليل المحور الثاني: أداء العاملين

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بآراء واتجاه أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأداء العاملين.

الجدول رقم(3-13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أولا: المعايير الكمية		**93،3**	**658،0**	**02**	**موافق**
البعد الأول: الإنتاجية		**17،4**	**453،0**	**02**	**موافق**
1	أحرص على إعطائي الصلاحيات لزيادة الإنتاجية	**17،4**	**514،0**	05	موافق
2	أشعر بأن إنتاجية العمل التي أنجزها في المستوى المطلوب	**17،4**	**514،0**	04	موافق
البعد الثاني: الغيابات		**94،3**	**864،0**	**04**	**موافق**
3	أحرص على عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة	**09،4**	**742،0**	07	موافق
4	ألتزم بإحضار مبرر عند التغيب عن العمل	**80،3**	**132،1**	13	موافق

البعد الثالث: الوقت		**75،3**	**919،0**	**06**	**موافق**
5	أشعر بأن ساعات العمل ملائمة لاحتياجاتي	**43،3**	**170،1**	16	موافق
6	اشعر أن ساعات التي أنجزها تتوافق مع الجهد المبذول	**69،3**	**255،1**	14	موافق
7	أراعي التوقيت المناسب لإنجاز عملي	**14،4**	**845،0**	06	موافق
ثانيا: المعايير الكيفية		**08،4**	**791،0**	**01**	**موافق**
البعد الرابع: الانضباط		**27،4**	**830،0**	**01**	**موافق بشدة**
8	ألتزم بالحفاظ على مواعيد العمل	**20،4**	**994،0**	03	موافق
9	ألتزم بحسن المظهر وباللباس الرسمي	**31،4**	**963،0**	02	موافق بشدة
10	أحرص على المحافظة على أجهزة العمل المستخدمة	**31،4**	**676،0**	01	موافق بشدة
البعد الخامس: التنظيم		**06،4**	**843،0**	**03**	**موافق**
11	أقوم بتنظيم عمل الشركة	**03،4**	**747،0**	12	موافق

12	أشعر أن التنظيم الجيد لمكان العمل يساعدني على القيام بعملي	**09،4**	**173،1**	08	موافق
13	أحرص على تقييمي بشكل دوري ومنتظم	**09،4**	**011،1**	10	موافق
البعد السادس: المبادرة		**91،3**	**886،0**	**05**	**موافق**
14	أحرص على تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين أداء الشركة	**09،4**	**173،1**	09	موافق
15	أقوم بالمبادرة في الشركة من أجل إشراكي في اتخاذ القرارات	**03،4**	**891،0**	11	موافق
16	أشعر بالتمتع بالقدر الكافي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات	**63،3**	**114،1**	15	موافق
جميع عبارات المحور الثاني		**01،4**	**668،0**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني تتراوح بين (**43،3** و **31،4**) أي بين الموافقة والموافقة بشدة حسب آراء أفراد العينة، حيث أن العبارة رقم 10 والتي نصت على: (أحرص على المحافظة على أجهزة العمل المستخدمة) تحصلت على أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره **31،4** وانحراف معياري **963،0** مما يدل على تقارب في إجابات الأفراد على هذه العبارة، في حين جاءت العبارة رقم 05 والتي تنص على: (أشعر بأن ساعات العمل ملائمة لاحتياجاتي) في آخر الترتيب العام

للعبارات وكانت بالموافقة من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره **43،3** وبانحراف معياري **170،1** مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

وفي ما يلي الترتيب التنازلي لأبعاد المحور الثاني:

- **البعد الرابع: الانضباط** جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **27،4** مما يدل على الموافقة التامة لأفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **830،0** وهذا يدل على تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الانضباط الأمر الذي يساعد المؤسسة في السيطرة على أوضاعها الداخلية.

- **البعد الأول: الإنتاجية** جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **17،4** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **453،0** وهذا يدل على تقارب كبير في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين بمؤسسة سونلغاز يحرصون على بتقديم الإضافة والمزيد للرفع من مستويات أدائهم.

- **البعد الخامس: التنظيم** جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **06،4** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **843،0** وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن وظائف ومهام العاملين بالمؤسسة تخضع لبرامج جد منظمة وتقييم دوري من طرف المشرفين.

- **البعد الثاني: الغيابات** جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **94،3** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **864،0** وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى التزام الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بمواعيد العمل وهذا يدل على اهتمامهم بتأدية مهامهم على أتم وجه.

- **البعد السادس: المبادرة** جاء في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **91،3** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **886،0** وهذا يدل

على وجود تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وتتيح لهم الفرصة للعمل بأكثر الاستقلالية في تأدية مهامهم.

- **البعد الثالث: الوقت** جاء في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **75،3** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **919،0** وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن جدول التوقيت المسطر من طرف إدارة مؤسسة سونلغاز يتناسب مع جهود العاملين ويتلاءم مع إمكانياتهم مما يتيح لهم العمل بأكثر فعالية ويحسن جودة أدائهم.

كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني: أداء العاملين بلغ **01،4** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المحور، وهذا يدل أن تفاعل الأفراد كان بدرجات عالية فيما يتعلق بمستويات الأداء الوظيفي، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور **668،0** وهذا يشير إلى أن إجابات الأفراد حول هذا المحور كانت متجانسة.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين باستخدام معامل الارتباط **spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي.

أولا: اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05،0 بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

سيتم اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين باستخدام معامل الارتباط **spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (3-14): معامل الارتباط **Spearman** بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

	أداء العاملين	
الرضا الوظيفي	**معامل الارتباط**	**Sig مستوى المعنوية**
	598،0	**000،0**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن معامل الارتباط **Spearman** بلغ **598،0** بقيمة احتمالية **000،0** و هي أقل من **0،05** $=\propto$، وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **05،0**.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0،05 بين أبعاد الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

سنقوم باختبار العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأداء العاملين باستخدام معامل الارتباط **spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (3-15): معامل الارتباط **Spearman** بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

	أداء العاملين	
أبعاد الرضا الوظيفي	**معامل الارتباط**	**Sig مستوى المعنوية**
الأجر	**,0384***	**,0023**
محتوى العمل	**,0532****	**,0001**
فرص الترقية	**,0122**	**,0484**
نمط الإشراف	**,0564****	**,0001**
جماعات العمل	**,0698****	**,0000**
ساعات العمل	**,0647****	**,0000**
ظروف العمل المادية	**,0469****	**,0004**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

- **الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الأجر وأداء العاملين.**

يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية **0،05** =∝ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية ضعيفة تقدر بـ **4،%38** بين الأجر وأداء العاملين عند مستوى معنوية **05،0**.

- **الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05،0 بين محتوى العمل وأداء العاملين.**

يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية **0،05** =∝ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية متوسطة تقدر بـ **2،%53** بين محتوى العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية **05،0**.

- **الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05،0 بين فرص الترقية وأداء العاملين.**

يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط غير دال عند مستوى معنوية **0،05** =∝ لأن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وعليه لا توجد علاقة بين فرص الترقية وأداء العاملين عند مستوى معنوية **05،0**.

- **الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05،0 بين نمط الإشراف وأداء العاملين.**

يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية **0،05** =∝ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية متوسطة تقدر بـ **4،%56** بين نمط الإشراف وأداء العاملين عند مستوى معنوية **05،0**.

- **الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05،0 بين جماعة العمل وأداء العاملين.**

يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية **0،05** $=\propto$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية حسنة تقدر بـ **8،%69** بين جماعة العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية **0،05**.

- **الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0،05 بين ساعات العمل وأداء العاملين.**

يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية **0،05** $=\propto$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية حسنة تقدر بـ **7،%64** بين ساعات العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية **0،05**.

- **الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0،05 بين ظروف العمل المادية وأداء العاملين.**

يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية **0،05** $=\propto$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية متوسطة تقدر بـ **9،%46** بين ظروف العمل المادية وأداء العاملين عند مستوى معنوية **0،05**.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0،05.

سيتم اختبار أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (3-16): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين

المتغير	الرضا الوظيفي							
أداء العاملين	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المسحوبة	Sig-F	β معامل الانحدار	$\propto$ الثابت	T المحسوبة	Sig-T
	710،0	504،0	482،31	000،0	553،0	143،2	611،5	000،0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0،710$ عند مستوى دلالة **sig=0**)،(**00** أقل من **05،0**، وبلغ معامل التحديد $R^2=0،504$ أي أن ما نسبته **4،50%** من التغيرات في مستويات أداء العاملين ناتجة عن التغير في مستوى الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة **F** المسحوبة **31**)،(**48** وهي دالة إحصائيا عند مستوى $\propto = 0،05$ وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

بلغت قيمة معامل الانحدار **0،553** وهذا يدل على أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة قدرها **0،553** في أداء العاملين، كما قيمة **T** المسحوبة **5**)،(**611** وهي دالة إحصائيا عند مستوى $\propto = 0،05$ وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار.

كما بلغت القيمة الثابتة لمعادلة الانحدار **2،143** وهي تمثل القيمة الابتدائية الثابتة لأداء العاملين.

وبناءا على هذه النتائج فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0،05**.

وبالتالي يمكننا صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة كما يلي:

$$Y = 2،143 + 0،553\ x$$

حيث: **Y**: أداء العاملين.

X: الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

على الرغم من توفر أساليب مختلفة لزيادة الأداء لدى العاملين كالرفع من الأجر والتحفيز وغيرها إلا أنه اثبت أن للرضا الوظيفي دور هام في الرفع من قدرة العاملين وآدائهم الوظيفي في المؤسسة الغرض المهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وذلك بمشاركة العاملين في وضع القرار وجل المشاكل اليومية وفتح مجالات للتحاور والنقاش وإبداء الرأي بهدف الوصول إلى نتائج أفضل ف العملية الإنتاجية للمؤسسة وقد أثبتت نتائج الاستبيان الدور الكبير في رفع وتيرة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة حيث وحسب نتائج الاستبيان، ساهمت مختلف أبعاد الرضا الوظيفي في تدعيم العاملين والزيادة في كفاءاتهم وأدائهم.

خاتمة

يعتبر العنصر البشرى اهم مورد فى المؤسسة ومحقق الميزة التنافسية فيها مما يوفر حسن استغلاله قيمة مضافة لذا لزم على متخذى القرار فى المؤسسة دراسة سلوكه وميولاته ورغباته لتلبية احتياجاته لتحقيق أعلى درجات الرضا بغية الحصول على احسن أداء من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

وهاذا مادعانا الى طرح الإشكالية التالية "مامدى تأثير الرضا الوظيفى على أداء العاملين فى المؤسسة محل الدراسة "والتى قمنا من خلال هذه الدراسة بالإجابة عنها حيث تبرز هذه الدراسة عناصر الرضا الوظيفى ومدى تأثيرها على أداء العاملين فى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية .

حيث تعتبر هذه الدراسة في مجملها دراسة احصائية وصفية للرضا الوظيفي من خلال التطرق الى ابعاد واهمية ومعرفة مدى تاثيره على أداء العاملين فهي دراسة تاثيرية ارتباطية تبين مدى وجود علاقة بين الرضا الوضا الوظيفى وأداء العاملين .

وبالنسبة للفرضيات التي تم إقتراحها في بداية البحث قد تم إثباته من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا:

1-الرضا الوظيفي يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعربه الفرد نحو عمله، بالأضافة الى تمثيل الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إغحساس الفرد بالسعادة والقناعة والإرتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤشرات الأخرى وهو مايثبت صحة الفرضية الاولى .

2-الأداء هو درجة تحقيق وإتسام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وتعتبر الجودة في الأداء، والوقت المستغرق في تنقية الأعمال من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الحكم على الاداء . وهو مايثبت صحة الفرضية الثانية .

3-للرضا الوظيفي تاثير على الأداء الوظيفي فهم يرتبطان بعلاقة طردية فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي الى تشيعه لبذل الجهود والعطاء، بعد أن يتحقق توازنه النفسي . وهو مايثبت صحة الفرضية الثالثة.

بعد تحليل البيانات اظهرت الدراسة عديد من النتائج وفيما يلي طرح لأهم ماتوصلت اليه الدراسة في سياق الأسئلة التالية :

-معرفة اثر الرضا الوظيفي لدى العاملين وتاثيره عاى أدائهم الإعتماد عاى المستوى التعليمي والجنس كأدوات لرفع أداء العاملين مدى الرضا للعاملين بالمؤسسة

-الإعتماد على المستوى التعليمى والجنس كأدوات لرفع أداء المؤسسة

-مدى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الإرتباط 0.553عند مستوى الدلالة 0.000وهذا يعني كلما زادا الرضا الوظيفي لدى العاملين زادا معدل أدائهم وهذا مايؤكد صحة الفرضية الأولى .

كما أظهرت نتائج الدراسة مدى إعتماد المؤسسة على الجانب التعليمي و الجنس كاعاملين لرفع أداء المؤسسة فالبنسبة للمستوى التعليمي فقد أظهرت النتائج أن فئة ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الغالبة عن افراد عينة الدراسة بنسبة 77.1% في حيث بلغت نسبة الأفراد الغير جامعيين 22.9% وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تستقطب بشكل كبير أصحاب المؤهلات الجامعية من اجل توفير قاعدة تحتية من الموظفين يكون اساسها المستويات والمؤهلات العلمية العليا التي تضمن الأداء الأحسن والمتطلب ،وأما بالنسبة للجنس أظهرت نتائج الدراسة أن عددالذكور بلغ 26 فردا بنسبة 74.3%بينما بلغ عدد الإناث 09 أفراد بالنسبة 25.7% وهذا يدل على أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة ويعود هذا التفوق للذكور إلى طبيعة مهام مؤسسة سونلغاز .

النتائج المتوصل إليها المطبقة على العاملين بالؤسسة تبين مامدى رضا العاملين إتجاه مؤسستهم وذلك من خلال طرح السؤال الأول في المحور الأول الجدول رقم وظهر متوسطها الحسابي المرجح)3.71بإنحراف معياري 1.100وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة والتي وقعت في الفئة05 ويدل على أن العاملين راضين عن الأجر الذي يتقاضونه وعليه نخص بذكر الأسباب التى جعلت العاملين راضين على الجهد المبذول الذي بلغ متوسطه 2.66 ب إنحراف معياري هو1.327وهذا مايدل على أن الموظفين موافقين تماما على المجهود الذي يبذلونه وبالتالي رضاهم عن أجرهم ، وتبين الدراسة أن الأجور والترقيات حسب ما يوضحه سلم ليكارت الموظفين راضين وموافين على الأجور والترقيات المقدمة

لهم ولكن ليس بدرجة كبيرة ولايشكل التحفيز حقيقي وفعلي لهم فكلما كانت الأجور و الترقيات مرتفعة ومغرية كلما زادا من رضا العاملين ؛وكذالك كان رد العاملين على ظروف العمل السائدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأنهم راضين عليها وهي تشكل دافع إيجابي لتحسين أدائهم ورفع من درجة الرضا لديهم في حين بدا إنزعاجهم عن الفترة الزمنية الازمة للترقية في العمل فلقد بلغ متوسطها الحسابي 2.51 وانحراف معياري قدره 1.145 لأمر الذي يؤثر على درجة الرضا لديهم .

توصيات واقتراحات:

-على إدارة المؤسسة التركيز على توفير جميع السبل التي تعمل على رفع رضا العاملين والعمل على تلبية جميع احتياجاتهم المادية والمعنوية.

-مراجعة نظام الأجور المطبق على مستوى المؤسسة.

-العمل على تحسين محتوى العمل إلى الافضل وذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وتحديد المهام والمسؤوليات.

-يجب على إدارة المؤسسة تحسين نمط الإشراف.

-العمل على تحسين ظروف العمل المادية.

-وضع نظام فعال لتشجيع العاملين على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم.

-الاهتمام الاكثر بتقييم الأداء لغاية تطوير الأداء بالاعتماد على الطرق المثل لتقييم الأداء.

-من أجل أداء أفضل على مؤسسة سونلغاز محل دراسة ، تعزيز الاتصال الداخلي مع العاملين لتحسين قدراته ومعرفته بالعمل.

-السعي إلى البحث عن العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء.

آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي موضوعا واسعا بجوانب متعددة ، وهناك ريب فيه أن هذا البحث فيه نقائص عديدة ، وعليه اقترحنا عددا من المواضيع القابلة للدراسة:

-الولاء التنظيمي وأثره على الأداء في المؤسسة.

-التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

-واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

-الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب العربية :

1. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،ط د،1983
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية – الإسكندرية، 2014.
3. امل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
4. براهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الأداء الوظيفى بين النظرية والتطبيق ، دار جرير لنشر والتوزيع ، الأردن،2013،
5. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان–الأردن،2008
6. توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الأداء:مدخل جديد لعالم جديد،دار النهضة
7. جلال عبد الحليم ،محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعلبم الثانوي ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2016
8. حامدأحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية،ط6، القاهرة، مصر،1999،
9. حريم حسن، السلوك التنظيمي–سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان،1997،
10. خاف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي. دار حامد، عمان، 2007.
11. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
12. –سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان 2006،
13. صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007
14. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
15. طارق طه، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ،

16. طاهر محسن الغالبي وآخرون،أساسيات الإدارة وبطاقة تقييم المتوازن، دار النشر، عمان، الطبعة الأولى،2009،
17. عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ،2002
18. عصام عبد اللطيف ،الرصا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل ،الطبعة الاولى 2015 ،،نيولينك للنشر والتدريب ،مدينة نصر –القاهرة
19. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة،1970.
20. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
21. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ،2007
22. محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق المكتبة الأكاديمية ، الإسماعيلية ، 2005
23. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2007 ،.
24. محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي دار الجامعة الإسكندرية ،2004
25. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007
26. محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999
27. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992،.
28. منصور فهي ، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984 .
29. موسى سلامة اللوزي، التكور التنظيمي–أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 1999،

المجلات والمقالات والمداخلات :

1. إلهام يحياوي،الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية،مقال منشور،عدد05،جامعة باتنة،2007
2. حنان عبد الرحيم الأحمدي ،الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، عدد 03 ، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006 ،
3. ديون عبد القادر –أثر الخوصصة على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة الباحث ،العدد 03،جامعة ورقلة 2004،
4. سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمنذوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، –المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14 ، عدد 02، جامعة الكويت ، ماي 2007
5. الشيخ الداوي ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 09 جامعة الجزائر ، 2010
6. الشيخ الداوي،تحليل أسس النظرية لمفهوم الاداء،مجلة الباحث،جامعة ورقلة،العدد ، 07 .2009/2010.
7. عبد الباري إبراهيم درة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2003.
8. عبد الخالق ناصف ،الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل ،العدد الثالث مجلة العلوم الإجتماعية ،1982نعيمة يحياوي وسعيد بريش، أهمية تكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة الفعاليات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد 1، 2012،
9. عبد الرحمان توفيق،منهج الإدارة العليا،مجالات تقييم الأداء،الجزء الاول،الطبعة الثالثة،مركز الخبرات المهنية للإدارة،الجيزة،

الرسائل والمذكرات

1- أحمد زرقة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدية، 2003،.

2- أمينة هولي ،نجلاء عينوز ، أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة جيجل 2015 ،

3- ايمان ضويفي، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة المدية، 2007-2008.

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

5- -سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودراجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستر

6- سامية بن طال ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010 .

7- سلخان هنية،أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،جامعة ورقلة،2011/2010.

8- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في الموسة العمومية الاقتصادية ، اطروحة دكتوره في العلوم الاقتصادية الغير منشورة،جامعة الجزائر،2005

9- الشيخ الداوي،تحليل أسس النظرية لمفهوم الاداء،مجلة الباحث،جامعة ورقلة،العدد 07 ، 2009-2010

10- صبرين مباركي، " دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة – دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة-"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، بسكرة، جامعة محمد خيضر ، 2014.

11- صبيان إيمان، الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة تلمسان،2012، ص 130

12- طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003

13- طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003

14- عادل عشي،الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير،في علوم التسيير،2001

15- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2003،.

16- عمار بن عيشي،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،علوم تجارية،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2006/2005

17- قريشي محمد الصغير،عمليات المصار الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية،ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية،منعقد بجامعة ورقلة،يومي و22 23 نوفمبر 2001.

18- نسفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في الجزائر مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2007،

المراجع الأجنبية:

1- Jean-François Soutenain، Management، édition Faucher، Paris، 2008، P : 178.

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

3- Pascal Noferi: gestion des ressources humaines et competitivité de l'entreprise، uimm، paris، 1987، p63

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

اخي اختي الموظف(ة) :

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال المؤسسة نضع بين ايديكم هذا الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية حول "الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين ،دراسة حالة سونالغاز بالمدية"

مؤكدين لكم بان جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وأن اجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية منكم سوف يكون لها اهميتها في اكمال هذا البحث لهذا نرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية

ومن ثم وضع علامة × بالمكان المناسب ...

و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير شاكرين لكم حسن تعاونكم

من إعداد الطالبتين :

- صحراوي غنية
- بوشيبة حليمة

السنة الجامعية:2021-2022

المحور الاول :البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (×) أمام الاجابة التي تناسبك :

- **الجنس** :

ذكر ☐ انثى ☐

- **السن** :

اقل من 30سنة ☐

مابين 31سنة و40سنة ☐

مابين 41سنة و 50سنة ☐

50 سنة فما اكثر ☐

- **المستوى التعليمي**

هـ)اقل من ثانوي ☐

ب)ثانوي ☐

ج)جامعي ☐

د)اكثر ☐

سنوات الخبرة :

هـ)اقل من 5سنوات ☐

ب)5سنوات اقل من 10سنوات ☐

ج)10سنوات اقل من 15 سنة ☐

د)15سنة فاكثر ☐

الموقع الوظيفي :

موظف ☐ إطار إداري ☐ عون تحكم ☐

المحور الثاني :ابعاد الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	رغبة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافقة بشدة
اولا:الاجر						
1.	أشعر بالرضا على الاجر الذي اتقاضاه في عملي					
2.	أشعر بالرضا على الاجر الذي احصل عليه لأنه لا يتناسب مع الجهد الذي ابذله					
3.	أشعر بالرضا عن الاجر العادل بين زملائي					
ثانيا :محتوى العمل						
4.	أشعر بالرضا عن المسؤوليات و المهام الموكلة					
5.	أشعر بالرضا عن توزيع المهام حسب القدرات و المهارات					
ثالثا: فرص الرقية						
6.	أشعر بالرضا عن فرص الترقية في عملي					
7.	أشعر بالرضا عن عرض الترقية التي حصلت عليها					
8.	أشعر بان الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي ملائمة					
رابعا :نمط الاشراف						
9.	أشعر بالرضا على مستوى الاشراف					
10.	أشعر بالعدالة الكافية من قبل رئيسي					
11.	أشعر بالاحترام و التقدير من قبل رئيسي					
خامسا :جماعة العمل						
12.	أشعر بالراحة عندما اعمل مع زملائي					
13.	أشعر بالرضا مع جماعة العمل القائمة على التعاون والتبادل					
14.	أشعر بالاحترام و التقدير من طرف زملائي					

سادسا :ساعات العمل						
.15	أشعر ان طوال ساعات العمل التي انجزها تتناسب مع الجهد الذي ابذله					
.16	أشعر بالرضا عن عدد ساعات العمل اليومية					
.17	أشعر بان اوقات الراحة كافية					
سابعا:ظروف العمل المادية						
.18	أشعر بالرضا عن الظروف المادية (اضاءة وتضوية مكان العمل					
.19	أشعر بالرضا عن الوجبات التي توفرها الشركة					
.20	أشعر بالرضا عن عناصر الأمان والحماية من الاخطار المهنية التي توفرها الشركة					

المحور الثالث: تقييم أداء العاملين

أولا العبارات الكمية

		العبارة	رغبة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافقة بشدة
اولا:المعايير الكمية							
الإنتاجية	21.	أحرص على إعطائي الصلاحيات لزيادة الإنتاجية					
	15.	أشعر بأن انتاجية العمل التي أنجزها في مستوى المطلوب					
الغيابات	22.	أحرص على عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة					
	23.	ألتزم بإحضار مبرر عند التغيب عن العمل					
الوقت	24.	أشعر بأن ساعات العمل ملائمة لإحتياجاتي					
	25.	أشعر أن ساعات العمل التي أنجزها تتوافق مع الجهد المبذول					
	26.	أراعي التوقيت المناسب لإنجاز عملي					
ثانيا : المعايير كيفية							
الإنظباط	27.	التزم بالحفاظ على مواعيد العمل					
	28.	التزم بحسن المظهر وباللباس الرسمي					
	29.	احرص على المحافظة على أجهزة العمل المستخدمة					
التنظيم	30.	أقوم بتنظيم عمل شركة					
	31.	أشعر أن التنظيم الجيد لمكان العمل يساعدني على القيام بعملي					
	32.	أحرص على تقييمي بشكل دوري ومنتظم					
المبادرة	33.	أحرص على تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين آداء الشركة					
	34.	أقوم يالمبادرة في الشركة من أجل إشراكي في اتخاذ القرارات					
	35.	أشعر بالتمتع بالقدر الكافي من الإستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات					

الملحق رقم : مخرجات برنامج spss.

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الرضا_الوظيفي	،217	33	،112	،809	33	،109
أداء_العاملين	،183	33	،075	،903	33	،062

a. Correction de signification de Lilliefors

الاتساق الداخلي:

			الرضا_الوظيفي
Rho de Spearman	الرضا_الوظيفي	Coefficient de corrélation	1،000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	33
	أشعر بالرضا على الأجر الذي أتقاضاه في عملي	Coefficient de corrélation	،614**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا على الأجر الذي أحصل عليه لأنه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	Coefficient de corrélation	،636**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن الأجر العادل بين زملائي	Coefficient de corrélation	،820**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن المسؤوليات والمهام الموكلة	Coefficient de corrélation	،623**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن توزيع المهام حسب القدرات والمهارات	Coefficient de corrélation	،625**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن فرص الترقية في عملي	Coefficient de corrélation	،594**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن عرض الترقية التي حصلت عليها	Coefficient de corrélation	،528**
		Sig. (bilatéral)	،002

		N	33
	أشعر بأن الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي ملائمة	Coefficient de corrélation	،512**
		Sig. (bilatéral)	،007
		N	33
	أشعر بالرضا عن مستوى الإشراف	Coefficient de corrélation	،845**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالعدالة الكافية من قبل رئيسي	Coefficient de corrélation	،737**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالاحترام والتقدير من قبل رئيسي	Coefficient de corrélation	،704**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالراحة عندما أعمل مع زملائي	Coefficient de corrélation	،672**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن جماعة العمل القائمة على التعاون والتبادل	Coefficient de corrélation	،744**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالاحترام والتقدير من طرف زملائي	Coefficient de corrélation	،525**
		Sig. (bilatéral)	،002
		N	33
	أشعر أن طوال ساعات العمل التي أنجزها تتناسب مع الجهد الذي أبذله	Coefficient de corrélation	،685**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن عدد ساعات العمل اليومية	Coefficient de corrélation	،521**
		Sig. (bilatéral)	،002
		N	33
	أشعر بأن أوقات الراحة كافية	Coefficient de corrélation	،468**
		Sig. (bilatéral)	،006
		N	33
	أشعر بالرضا عن الظروف المادية) إضاءة وتضوية مكان العمل(	Coefficient de corrélation	،803**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن الوجبات التي توفرها الشركة	Coefficient de corrélation	،838**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	33
	أشعر بالرضا عن عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية التي توفرها الشركة	Coefficient de corrélation	،763**
		Sig. (bilatéral)	،000

		N	33
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

			أداء_العاملين
Rho de Spearman	أداء_العاملين	Coefficient de corrélation	1،000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	35
	أحرص على إعطائي الصلاحيات لزيادة الإنتاجية	Coefficient de corrélation	،428*
		Sig. (bilatéral)	،010
		N	35
	أشعر بأن إنتاجية العمل التي أنجزها في المستوى المطلوب	Coefficient de corrélation	،405*
		Sig. (bilatéral)	،016
		N	35
	أحرص على عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة	Coefficient de corrélation	،682**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	ألتزم بإحضار مبرر عند التغيب عن العمل	Coefficient de corrélation	،742**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	أشعر بأن ساعات العمل ملائمة لاحتياجاتي	Coefficient de corrélation	،813**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	اشعر أن ساعات التي أنجزها تتوافق مع الجهد المبذول	Coefficient de corrélation	،782**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	أراعي التوقيت المناسب لإنجاز عملي	Coefficient de corrélation	،846**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	ألتزم بالحفاظ على مواعيد العمل	Coefficient de corrélation	،738**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	ألتزم بحسن المظهر وباللباس الرسمي	Coefficient de corrélation	،621**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	أحرص على المحافظة على أجهزة العمل المستخدمة	Coefficient de corrélation	،779**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35

	أقوم بتنظيم عمل الشركة	Coefficient de corrélation	،762**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	أشعر أن التنظيم الجيد لمكان العمل يساعدني على القيام بعملي	Coefficient de corrélation	،776**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	أحرص على تقييمي بشكل دوري ومنتظم	Coefficient de corrélation	،804**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	أحرص على تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين أداء الشركة	Coefficient de corrélation	،846**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	أقوم بالمبادرة في الشركة من أجل إشراكي في اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	،877**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	أشعر بالتمتع بالقدر الكافي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	،613**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

الاتساق البنائي:

Corrélations

			الدرجة_الكلية	الرضا_الوظيفي	أداء_العاملين
Rho de Spearman	الدرجة_الكلية	Coefficient de corrélation	1،000	،883**	،865**
		Sig. (bilatéral)	.	،000	،000
		N	33	33	33
	الرضا_الوظيفي	Coefficient de corrélation	،883**	1،000	،598**
		Sig. (bilatéral)	،000	.	،000
		N	33	33	33
	أداء_العاملين	Coefficient de corrélation	،865**	،598**	1،000
		Sig. (bilatéral)	،000	،000	.
		N	33	33	35

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

ثبات الاستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،946	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،929	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،960	36

البيانات الشخصية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	74،3	74،3	74،3
	أنثى	9	25،7	25،7	100،0
	Total	35	100،0	100،0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	5،7	5،7	5،7
	من 40-31 سنة	12	34،3	34،3	40،0
	من 50-41 سنة	17	48،6	48،6	88،6
	اكثر من 50 سنة	4	11،4	11،4	100،0
	Total	35	100،0	100،0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	22،9	22،9	22،9
	جامعي	27	77،1	77،1	100،0

Total	35	100،0	100،0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	2	5،7	5،7	5،7
	من 10-5 سنوات	10	28،6	28،6	34،3
	من 15-10 سنة	11	31،4	31،4	65،7
	أكثر من 15 سنة	12	34،3	34،3	100،0
	Total	35	100،0	100،0	

الموقع الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	11	31،4	31،4	31،4
	إطار إداري	18	51،4	51،4	82،9
	عون تحكم	6	17،1	17،1	100،0
	Total	35	100،0	100،0	

تحليل المحاور

المحور الأول:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أشعر بالرضا على الأجر الذي أتقاضاه في عملي	35	3،71	1،100
أشعر بالرضا على الأجر الذي أحصل عليه لأنه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	35	2،66	1،327
أشعر بالرضا عن الأجر العادل بين زملائي	35	2،91	1،380
أشعر بالرضا عن المسؤوليات والمهام الموكلة	35	3،69	1،105
أشعر بالرضا عن توزيع المهام حسب القدرات والمهارات	35	3،06	1،327
أشعر بالرضا عن فرص الترقية فى عملي	35	2،54	1،442
أشعر بالرضا عن عرض الترقية التي حصلت عليها	35	2،66	1،392

أشعر بأن الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي ملائمة	35	2،51	1،245
أشعر بالرضا عن مستوى الإشراف	33	3،27	1،153
أشعر بالعدالة الكافية من قبل رئيسي	35	3،31	1،078
أشعر بالاحترام والتقدير من قبل رئيسي	35	3،66	1،110
أشعر بالراحة عندما أعمل مع زملائي	35	4،03	،985
أشعر بالرضا عن جماعة العمل القائمة على التعاون والتبادل	35	3،80	1،023
أشعر بالاحترام والتقدير من طرف زملائي	35	4،14	،974
أشعر أن طوال ساعات العمل التي أنجزها تتناسب مع الجهد الذي أبذله	35	3،46	1،120
أشعر بالرضا عن عدد ساعات العمل اليومية	35	3،74	1،146
أشعر بأن أوقات الراحة كافية	35	3،49	1،095
أشعر بالرضا عن الظروف المادية)إضاءة وتضوية مكان العمل(	35	3،46	1،221
أشعر بالرضا عن الوجبات التي توفرها الشركة	35	2،89	1،409
أشعر بالرضا عن عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية التي توفرها الشركة	35	3،49	1،245
N valide (liste)	33		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
S1	35	3،0952	،88403
S2	35	3،3714	1،06649
S3	35	2،5714	1،19249
S4	33	3،4141	1،05748
S5	35	3،9905	،93055
S6	35	3،5619	1،04716
S7	35	3،2762	1،12164
الرضا_الوظيفي	33	3،3242	،86477
N valide (liste)	33		

المحور الثاني:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحرص على إعطائي الصلاحيات لزيادة الإنتاجية	35	4،17	،514

أشعر بأن إنتاجية العمل التي أنجزها في المستوى المطلوب	35	4،17	،514
أحرص على عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة	35	4،09	،742
ألتزم بإحضار مبرر عند التغيب عن العمل	35	3،80	1،132
أشعر بأن ساعات العمل ملائمة لاحتياجاتي	35	3،43	1،170
اشعر أن ساعات التي أنجزها تتوافق مع الجهد المبذول	35	3،69	1،255
أراعي التوقيت المناسب لإنجاز عملي	35	4،14	،845
ألتزم بالحفاظ على مواعيد العمل	35	4،20	،994
ألتزم بحسن المظهر وباللباس الرسمي	35	4،31	،963
أحرص على المحافظة على أجهزة العمل المستخدمة	35	4،31	،676
أقوم بتنظيم عمل الشركة	35	4،03	،747
أشعر أن التنظيم الجيد لمكان العمل يساعدني على القيام بعملي	35	4،09	1،173
أحرص على تقييمي بشكل دوري ومنتظم	35	4،09	1،011
أحرص على تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين أداء الشركة	35	4،09	1،173
أقوم بالمبادرة في الشركة من أجل إشراكي في اتخاذ القرارات	35	4،03	،891
أشعر بالتمتع بالقدر الكافي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات	35	3،63	1،114
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
D1	35	4،1714	،45282
D2	35	3،9429	،86408
D3	35	3،7524	،91944
D4	35	4،2762	،83033
D5	35	4،0667	،84327
D6	35	3،9143	،88688
Quantitative	35	3،9265	،65865
Qualitative	35	4،0857	،79170
أداء_العاملين	35	4،0161	،66824
N valide (liste)	35		

الارتباط بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين:

Corrélations

			الوظيفي_الرضا	العاملين_أداء
Rho de Spearman	الوظيفي_الرضا	Coefficient de corrélation	1،000	،598**
		Sig. (bilatéral)	.	،000
		N	33	33
	العاملين_أداء	Coefficient de corrélation	،598**	1،000
		Sig. (bilatéral)	،000	.
		N	33	35

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

الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي وأداء العاملين:

Corrélations

			العاملين_أداء
Rho de Spearman	العاملين_أداء	Coefficient de corrélation	1،000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	35
	S1	Coefficient de corrélation	،384*
		Sig. (bilatéral)	،023
		N	35
	S2	Coefficient de corrélation	،532**
		Sig. (bilatéral)	،001
		N	35
	S3	Coefficient de corrélation	،122
		Sig. (bilatéral)	،484
		N	35
	S4	Coefficient de corrélation	،564**
		Sig. (bilatéral)	،001
		N	33
	S5	Coefficient de corrélation	،698**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	S6	Coefficient de corrélation	،647**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	35
	S7	Coefficient de corrélation	،469**

	Sig. (bilatéral)	،004
	N	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،710[a]	،504	،488	،48255

a. Prédicteurs : (Constante)، الوظيفي_الرضا

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7،331	1	7،331	31،482	،000[b]
	Résidus	7،218	31	،233		
	Total	14،549	32			

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

b. Prédicteurs : (Constante)، الوظيفي_الرضا

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2،143	،338		6،331	،000
	الرضا_الوظيفي	،553	،099	،710	5،611	،000

a. Variable dépendante : العاملين_أداء