جامعة يحي فارس ـ المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

(دراسة حالة رئاسة جامعة يحي فارس بالمدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبة:

عيدة مسلمي

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور عبد الرزاق سلام

لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور علي فلاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
الأستاذ الدكتور عبد الرزاق سلام	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتور كمال باصور	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم ووفقنا لإتمام عملنا هذا.

نقدم كلمة شكر وامتنان إلى والدينا الكريمين لدعمهما المتواصل، ونوجه الشكر الجزيل إلى أستاذنا المشرف

"سلام عبد الرزاق"

الذي وجهنا وأرشدنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

وتحية شكر واحترام إلى كل الموظفين والعمال بجامعة المدية الذين استقبلونا بحفاوة، ولم يبخلوا علينا بالإجابات والمعلومات التي احتجنا إليها لإنجاز هذا العمل.

إهداء

بعد اسم الله، وبحمده وشكره، أهدي هذا العمل إلى:

سبب وجودنا واستمرارنا في هذا المشوار الطويل...

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال عمرهما ورحمهما في الدنيا والآخرة.

إلى أختاي أمال وفاطمة الزهراء وابنتها صونيا، وأخي عثمان وإلى كل عائلتي التي كانت سندا وقوة لي طيلة حياتي.

إلى صديقاتي كوثر وزهرة وكريمة وكل الزملاء...

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

مستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وواقع ذلك في جامعة يحيى فارس بالمدية، تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي ووفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع.

هذا ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فردا اختيرت بصفة عشوائية وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات لجمع البيانات، تم توزيع 30 استبانة واسترجعت كاملة، وهي صالحة للتحليل عن طريق برنامج spss، واشتمل البحث على مجموعة من الفرضيات التي تم الوصول من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$.

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

Abstracte :

This research aims to determine the extent of the impact of job satisfaction on the performance of employees and the reality of that at Yahya Fares University in Medea. This effect was addressed through a systematic arrangement and according to a descriptive analytical approach ,Where job satisfaction was measured as an independent variable and employee performance as a dependent variable.

The study population is represented by the employees of Yahya Fares University in Medea. A sample of 30 individuals was selected randomly. The questionnaire was used as a study tool and was used to collect data. 30 questionnaires were distributed and fully retrieved, and they are valid for analysis through the SPSS program.

The research included a set of hypotheses through which a number of results were reached, the most important of which is that there is a statistically significant effect between job satisfaction and the performance of employees at the level of significance $\alpha <= 0.05$

Keywords:

Job satisfaction , employee performance , presidency of Yahia fares University in medea.

الفهارس

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص عربي/ إنجليزي	
قائمة المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري المفاهيمي للرضا الوظيفي	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي	03
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	03
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	05
المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي	06
المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي	07
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي	07
المطلب الثاني: محددات ومكونات الرضا الوظيفي	15
المطلب الثالث: نتائج قياس الرضا الوظيفي	17
المبحث الثالث: مقتضيات الرضا الوظيفي	19
المطلب الأول: أساليب الرضا الوظيفي	19
المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي	20

المطلب الثالث: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي	21
خلاصة	24
الفصل الثاني: الإطار النظري المفاهيمي لأداء العاملين	
تمهيد	26
المبحث الأول: ماهية أداء العاملين	27
المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين	27
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين	28
المطلب الثالث: محددات أداء العاملين	29
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء	30
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء	30
المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء	31
المطلب الثالث: طرق وخطوات عملية التقييم	32
المبحث الثالث: مقتضيات أداء العاملين وتقييمه	38
المطلب الأول: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى	38
المطلب الثاني: عيوب تقييم الأداء والغرض من تقييمه	39
المطلب الثالث: علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	40
المطلب الرابع: نصائح في تحسين الأداء بالرضا الوظيفي	41
خلاصة	43
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة حالة رئاسة جامعة يحي فارس بالمدية)	
تمهيد	45
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (جامعة يحي فارس بالمدية)	46
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة جامعة يحي فارس بالمدية	46
المطلب الثاني: تعريف جامعة يحي فارس بالمدية وأهدافها	48

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس بالمدية	49
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	55
المطلب الأول: منهجية الدراسة	55
المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان	58
المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور	62
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	71
المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية	71
المطلب الثاني: اختبار الفرضية السببية	75
خلاصة	79
الخاتمة	81
قائمة المصادر والمراجع	84
قائمة الملاحق	88

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(**02_01**)	مثال لقائمة معايير التقييم	33
(**02_02**)	طريقة قائمة الاختبار	34
(**03_01**)	سلم ليكارت (likert) الخماسي	57
(**03_02**)	توضيح عدد عينة الدراسة	57
(**03_03**)	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل	58
(**03_04**)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي –معامل بيرسون–	59
(**03_05**)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي – معامل بيرسون–	60
(**03_06**)	الاتساق البنائي لعبارات محور الرضا وأداء العاملين(الاستبيان ككل)– معامل بيرسون–	61
(**03_07**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
(**03_08**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
(**03_09**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	64
(**03_10**)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	65
(**03_11**)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	66
(**03_12**)	مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له	67
(**03_13**)	بيانات متعلقة بمحور الرضا الوظيفي	68
(**03_14**)	بيانات متعلقة بمحور أداء العاملين	69
(**03_15**)	نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (الرضا الوظيفي وأداء العاملين) طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس	72
(**03_16**)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة	73
(**03_17**)	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	75
(**03_18**)	اختبارMAHAL.DISTANCE	77

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(**01_01**)	مخطط الحاجات لماسلو	09
(**01_02**)	نظرية التوقع	12
(**01_03**)	نموذج بورتر و لولر	13
(**02_01**)	العوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في الأداء	29
(**02_02**)	طريقة التوزيع الالزامي	35
(**02_03**)	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	41
(**03_01**)	الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	50
(**03_02**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
(**03_03**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
(**03_04**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	64
(**03_05**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	65
(**03_06**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	66
(**03_07**)	توزيع بواقي النموذج	76
(**03_08**)	تباين بواقي النموذج	77

رقم الملحق	عنوان الملاحق	الصفحة
01	الاستبيان	**88**
02	مخرجات SPSS	**91**

المقدمة

توطئة: *Introduction*

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

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

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

وعلى هذا الأساس أصبح الرضا الوظيفي يؤدي دورا فعالا في تحسين أداء العاملين، الأمر الذي جعل المؤسسات تحوز على السبق والريادة في ظل شدة المنافسة وعلى هذا الأساس سعت دراستنا إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

إشكالية الدراسة: *Study Problem*

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم كل من الإدارة الرضا الوظيفي وأداء العاملين أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة وزيادة استمرارها، وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

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

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟

فرضيات الدراسة: *Study Hypothesis*

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في رئاسة جامعة يحي فارس بالمدية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$ ؟

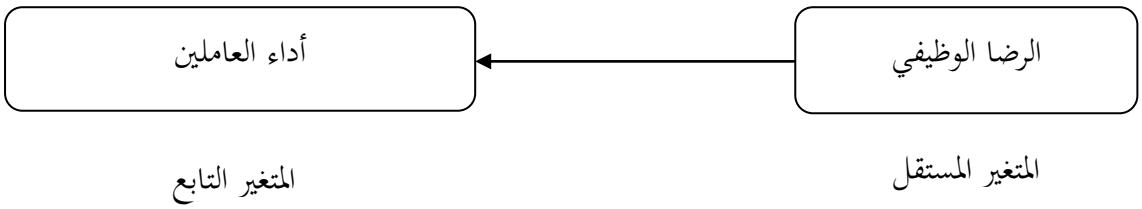
نموذج الدراسة: *Study Model*

1. **المتغير المستقل:**

ويتمثل في الرضا الوظيفي.

2. **المتغير التابع:**

ويتمثل في أداء العاملين.



أسباب اختيار الموضوع: *Study Reasons*

الأسباب الذاتية:

- ✓ ارتباط الموضوع بالتخصص إدارة أعمال الذي سنحصل فيه على شهادة الماستر؛
- ✓ الميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع؛
- ✓ أهمية هذا الموضوع وقيمته الحقيقية في تحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ إفادة الدارسين في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

الأسباب الموضوعية:

- ✓ الأهمية العلمية للموضوع، وإبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين؛
- ✓ إمكانية البحث المتوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة؛
- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة التعليم العالي بالمدية خاصة بالدور الذي يؤديه الموظف في تحقيق الأهداف المطلوبة.

أهداف الدراسة: *Study Objectives*

لكل موضوع بحث أهداف يسعى إلى تحقيقها، وأهداف الدراسة كانت كالتالي:

- ✓ التعرف على الخلفية النظرية لموضوع الرضا الوظيفي وأداء العاملين؛
- ✓ التعرف على خصوصيات تطبيق الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة والامتيازات الناجمة عن ذلك؛
- ✓ التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة محل الدراسة في بناء الرضا الوظيفي؛
- ✓ تقييم أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

أهمية الدراسة: *Study Importance*

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

بالإضافة إلى تزايد مشكلات الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية ما تطلب البحث فيها لإيجاد حلول لها.

أما من الناحية الأكاديمية فالبحث يزود الجامعة الجزائرية بموضوع يعالج أهم القضايا التي تجهلها مؤسساتنا وما زالت البحوث فيه قليلة لكي يفتح المجال أمام الباحثين لإثراء هذا الموضوع بأكثر دقة وتخصص.

حدود الدراسة: *Study Limits*

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية، تتمثل الحدود المكانية في المؤسسة محل الدراسة، أما الحدود الزمانية فتتمثل في الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة، وهي كما يلي:

الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين، أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بأداء العاملين.

الحدود المكانية: جامعة يحي فارس بالمدية.

الحدود الزمانية: فترة الدراسة كانت خلال السنة الجامعية 2021/ 2022.

منهج الدراسة: *Study Methodology*

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في الجانب النظري وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع والوصول إلى معرفة دقيقة تفصيلية وتحقيق فهم أفضل وأدق، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل البحث المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في أداء العاملين، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة.

الدراسات السابقة: *Previous Studies*

لغرض استكمال الجانب النظري والجانب التطبيقي للموضوع لا بد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

1: دراسة (حمزة حمية وآخرون)، تحت عنوان (الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، وتوصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، ومن جملة التوصيات أنه لا بد من التركيز على توفير جميع السبل التي تعمل على رفع رضا العاملين والعمل على تلبية جميع احتياجاتهم المادية والمعنوية.[1]

2: دراسة (مريم دحدوح)، تحت عنوان (دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، هذا وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية تؤثر على درجة الأداء، هذا ومن جملة التوصيات أنه على المؤسسة الجامعية أن تقوم بتوزيع المهام الوظيفية على الموظفين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.[2]

هيكل الدراسة: ***Study Structure***

لأجل مناقشة الإشكالية واستخراج النتائج واختبار الفرضيات المطروحة، ابتدأنا بحثنا بمقدمة واختتمناه بخاتمة وتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري المفاهيمي للرضا الوظيفي والذي تناولنا فيه كل من ماهية الرضا الوظيفي وأسس الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى مقتضيات الرضا الوظيفي، الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري المفاهيمي لأداء العاملين والذي تناولنا فيه كل من ماهية أداء العاملين، ماهية تقييم أداء العاملين ومقتضيات الأداء وتقييمه، أما الفصل الأخير والذي كان تطبيقيا، كان بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (جامعة يحي فارس بالمدية)، تضمن كل من تقديم المؤسسة محل الدراسة واختبار كل من الفرضيات الفرقية والفرضيات السببية.

[1] حمزة حمية وآخرون، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2018.

[2] مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.

الفصل الأول: الإطار النظري المفاهيمي للرضا الوظيفي

تمهيد:

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

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

ولضمان هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت، وهي تقييم أداء الأفراد، كون أداء الأفراد يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة، لذا وجب اهتمام الإدارة بمتابعته بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر والخروج بنتائج تساعد في اتخاذ قرارات إدارية ملائمة، مثل الإبقاء على الأفراد الأكفاء ومكافأتهم، ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على تطوير مهارتهم ومعارفهم.

ولمحاولة الإحاطة بهذا الجانب تم تقسيم هذا الفصل على الشاكلة التالية:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي**
- ✓ **المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي**
- ✓ **المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي**

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين من الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع فخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ومن خلال هذا البحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه ونظرياته والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولا: تعريف الرضا الوظيفي

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

- ✓ الرضا الوظيفي أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.[1]
- ✓ الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.[2]
- ✓ الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راضٍ في وظيفتي.[3]
- ✓ الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.[4]

---

[1] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص119.
[2] عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة 1، نيولينك للنشر والتدريب، مصر، 2015، ص8.
[3] علا عبد الرزاق هاشق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص85.
[4] لدوي أمال، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 15.

✓ الرضا الوظيفي هو مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تساهم في رفع مستوى العاملين وتدفع إلى تحسين الأداء.[1]

✓ الرضا الوظيفي حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أيه عضاضة.[2]

مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعات عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: [3]

1. تعدد مفاهيم طرق القياس؛
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي؛
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني؛
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول؛
5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي؛
6. رضا الفرد على عنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى.

[1] مجموعة خبراء، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2014. ص 20.
[2] منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2002، ص38.
[3] منال البارودي، نفس المرجع، ص38.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.[1]

ووجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكات العمل المهمة. ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في أداء العمل.[2]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

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

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشغاله لوظيفته، مثل: الاجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (زملاء، رؤساء ومرؤوسين).

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة.

3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

---

[1] عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص11.
[2] مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، مفهوم، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن،2011، ص18.
[3] سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص99.

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

5. عوامل بيئية، وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما: [1]

1. **الرضا العام**: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضيا أو غير راض، فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا بسبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله؛

2. **الرضا النوعي**: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة، والعلاقات مع الزملاء، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تغيير غير مباشر من عمد الرغبة في العمل ذاته.

[1] بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، ولاية البويرة، 2017، ص9.

المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع، التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث، ولعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص، حيث يشكل كل شخص مجموعة من الآراء والمعتقدات حول هذا العمل، وبناءً على هذه الحصيلة المعرفية يتشكل اتجاهه نحو عمله، هذا وللرضا الوظيفي أسس لا بد من معرفتها.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

أولا: نظرية تدرج الحاجات لماسلو

قدم أبراهام ماسلو عام 1954 نظريته المعروفة باسم تدرج الحاجات التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهمية النسبية، وهي: [1]

1. الحاجة الفيسيولوجية؛
2. الحاجة إلى الأمان؛
3. الحاجة إلى الانتماء؛
4. الحاجة إلى الاحترام؛
5. الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى ماسلو أن إشباع الحاجات يتم وفقا لموقعها ضمن الهرم، فلا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفيسيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقا لرتبتها (الأمان، الانتماء، الاحترام). وفيما يلي شرح موجز لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة: [2]

[1] سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 120.
[2] سالم تيسير الشرايدة، نفس المرجع السابق، ص 121.

1. الحاجة الفيسيولوجية:

تعد الحاجة الفيزيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشمل المأكل والمشرب والنوم والراحة والجنس، وتحتل هذه الحاجات المكانة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى.

وفي هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد، فالإنسان يسعى أولا لإشباع حاجاته الفيزيولوجية.

2. الحاجة إلى الأمان:

تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي: [1]

- ✓ الحماية من المخاطر المادية؛
- ✓ الحماية من المخاطر الصحية؛
- ✓ الحماية من التدهور الاقتصادي؛
- ✓ تجنب المخاطر غير المتوقعة.

3. الحاجة إلى الانتماء:

وتتعلق هذه الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية للأفراد وحاجاتهم إلى وجود رفيق، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم. [2]

4. الحاجة إلى الاحترام:

تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس، والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين، ومن العوامل التي تقابل هذا النوع من الحاجات في المؤسسة هي إزاحته الفرص للقيام بأعمال ومهام متميزة ومهمة وتجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية. [3]

---

[1] سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 123.
[2] سالم تيسير الشرايدة، نفس المرجع السابق، ص 124.
[3] جامع إيمان، مغلاوي نسرين، أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بو صوف، ميلة، 2019. ص26.

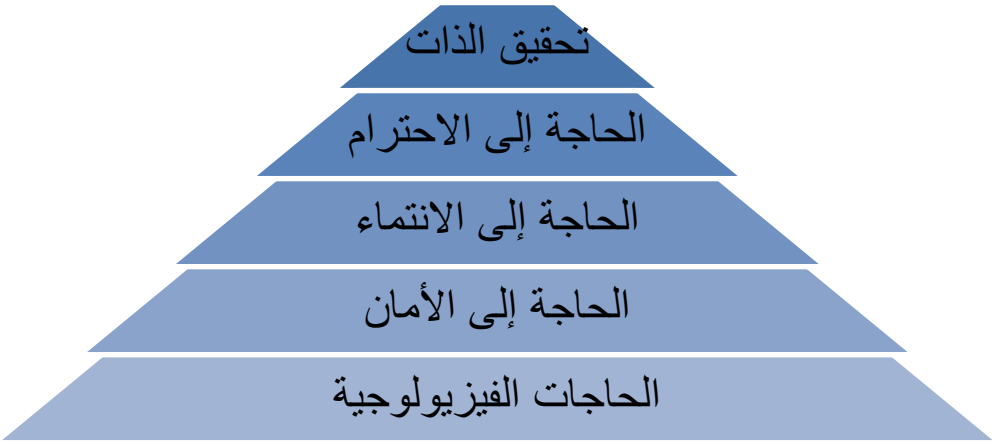
5. الحاجة إلى تحقيق الذات:

وهي المقدرة على القيام بالعمل والكياسة في الانجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الاحتياجات الانسانية وأسماها وأقلها تحديدا.

ويتصف الأفراد الذين يتوصلون إلى تحقيق الذات بالتالي: [1]

- ✓ تقبل الذات والآخرين؛
- ✓ عفوية الأفكار والدافعية؛
- ✓ الاهتمام بالمشاكل العامة والشعور بوجود مشروع في الحياة؛
- ✓ تكوين علاقات شخصية عميقة؛
- ✓ الإحساس بالفكاهة والضحك؛
- ✓ النظر بين نافذة الثقافة السائدة.

الشكل (01_01) مخطط الحاجات لماسلو



المصدر: محمد المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص125.

[1] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 4، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص125.

ثانيا: نظرية ذات العاملين لهزربوغ:

توصل فريدريك إلى هذه النظرية بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية 1959 من خلال مناقشات ومقابلات مكثفة مع حوالي 200 من المهندسين والمحاسبين في تلك المنطقة، طلب من خلال هذه المقابلات ذكر الأحداث التي كان لها الأثر الإيجابي أو السلبي على رضاهم في أعمالهم، وبعد معاينة النتائج توصل هوزربرغ ورفقائه إلى وجود عاملين اثنين لهما أثر على رضا الشخص للعمل، وفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء، وقد تبين نوعين من العوامل في مجال العمل: [1]

1. **العوامل الوقائية:**

وتشمل السياسة المنظمة، أسلوب الرقابة، ظروف العمل، العلاقات بين الأفراد، العائد الاقتصادي، الأمن، الضمان الوظيفي، الحالة الاجتماعية، وهي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان، ووظيفة هذه العوامل هي منع "عدم الرضا".

2. **العوامل الدافعية:**

تعد العوامل الدافعية الوحيدة في نظر هزربورغ القادرة على إحداث الرضا لدى العامل، وتشمل العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية، إذا توفرت تعطي للعامل القوة لبذل مزيد من الجهد، وطبقا لهذه النظرية، فإن الشخص لابد وأن يكون مقتنعا بمحتويات عمله، بمعنى أن يحتوي العمل نوعا من التحدي والصعوبة حتى يمكن دفع الشخص لبذل أقصى جهد لديه، وتشمل هذه العوامل العناصر التالية: [2]

- ✓ الإنجاز القدرة على إنجاز العمل؛
- ✓ استخدام القدرات الشخصية؛
- ✓ النمو والترقية في الوظيفة؛
- ✓ الاعتراف والتقدير من طرف المسؤولين؛
- ✓ وضوح مسؤولية الشخص عن العمل؛
- ✓ ما يتضمنه العمل من فرص وتحديات.

[1] جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الطبعة 1، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص65.
[2] جلال عبد الحليم، نفس المرجع السابق، ص65.

ثالثا: نظرية التوقع لفروم:

طور هذه النظرية فيكتور فروم عام 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، وجوهر نظرية التوقع يتركز على عامل التوقع كأساس في حاجات، ودوافع الإنسان، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع، الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، ويشير فروم إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم، هناك نوعان من التوقع هما: [1]

✓ **التوقع الأول:** يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد، وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز؛

✓ **التوقع الثاني:** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالفرد العامل مثلا يتساءل: إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع سينجح أم لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز أو المكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

وتعد هذه النظرية أن سلوك الإنسان موجه لتحقيق هدف أو أكثر، وأن لكل فرد أهدافا عديدة، وتختلف أهميتها من فرد لآخر وهذه الأهداف تلعب دورا مهما في تحديد سلوك الأفراد الذي يعتمد على إدراكه الحسي وتقديره للنتيجة المتوقعة من هذا السلوك وهي تحقيق الهدف. وتعتمد هذه النظرية على المسلمات الثلاثة وهي:[2]

✓ إن الأفراد لا يستجيبون فقط للأحداث بعد أن تقع بل يتوقعون أحداث معينة، كما يتوقعون سلوك استجابة معينة لها، وما يمكن أن تقود إليه من نتائج متنبئا بها أي أن يتوقع الأحداث ولا يكتفي بمجرد الاستجابة لها؛

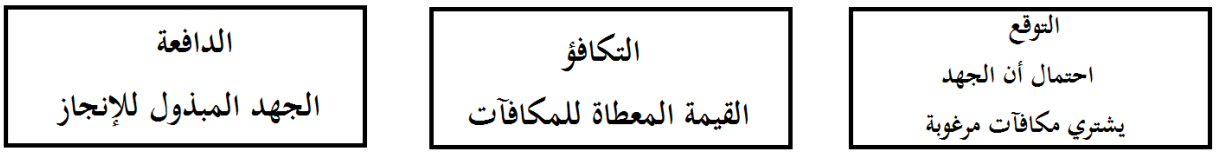
✓ إن الإنسان يتعامل عادة مع بدائل السلوك الممكن، وما تحتمله من نتائج بطرق وأساليب عقلانية؛

[1] محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص297.
[2] محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص297.

✓ إن الإنسان يتعلم من خلال الخبرة، ومن خلال توقع النتائج المحتملة لبدائل التعامل مع الأحداث وعن طريق هذا التعامل يعدل من استجاباته.

ويكمن جوهر النظرية التوقع في أنها سلطت الضوء على أهمية الأهداف الفردية للعاملين، وارتباط الأداء مع المكافأة، وارتباط المكافأة مع إشباع رغبات الأفراد العاملين وأهدافهم وطموحاتهم، كما أشارت هذه النظرية إلى أهمية وهي العامل لما هو متوقع منه، وأن يكون قادرا على تقييم أدائه، وتقدير ما يترتب عليه من نتائج.[1]

الشكل (02_01): نظرية التوقع



المصدر: محمد المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص200.

رابعا: نظرية القيمة وتحفيز الرضا الوظيفي لأدوين لوك

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها أدوين لوك عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:[2]

✓ مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي؛

✓ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر؛

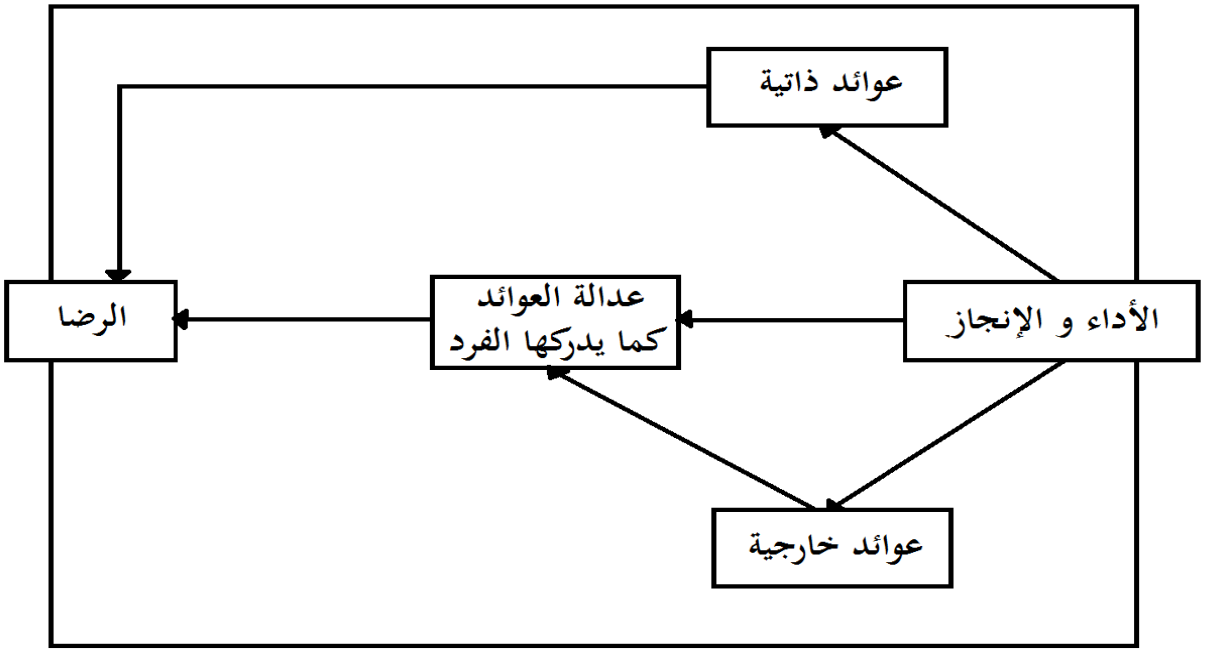
✓ أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

[1] محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص297.
[2] بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص22.

خامسا: نظرية بورتر و لولر

طور بورتر ولولر عام 1968 نموذج فروم، وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيط بين الإنجاز والرضا كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل (03_01): نموذج بورتر ولولر



المصدر: محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط الجودة التربوية، الطبعة 1، دار الحامد، الأردن، 2016، ص93.

وبموجب هذا النموذج، يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلّت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويتوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. لذلك فإن من أبرز ما أضافه النموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم، هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تحدد التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقده الفرد، وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائق: [1]

[1] محمود عبد المسلم الصليبي، مرجع سبق ذكره، ص120.

✓ **عوائق ذاتية:** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد؛

✓ **عوائد الخارجية:** وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، الأجور، والأمن الوظيفي.

يوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز، والإنجاز والإشباع/الرضا. وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين، والعمل على إشباعها.

المطلب الثاني: محددات ومكونات الرضا الوظيفي.

أولا: محددات الرضا الوظيفي

أشار الزعبي إلى أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي والدافعية وما يرتبط بهما من رفع للأداء البشري تتمحور في عشرة عوامل أساسية: [1]

1. مهمات تحتوي على تحدي mentally challenging tasks وتشير إلى درجة توفر المهام، يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع في المهام، فالعمل الروتيني يسبب الملل، ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل انفعالية سلبية مسببة انخفاض الرضا الوظيفي.
2. الحصول على التغذية الراجعة (Feedback) وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل المعلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء، الزملاء، الزبائن أو العملاء، ومن العمل نفسه.
3. التدريب المستمر (Continuos training) ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.
4. زيادة مستوى التحكم (Control) ويشير إلى درجة الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الإنتهاء وطول مدة المهمة فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان.

[1] أحمد طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص20.

5. وجود مدير داعم (Supportive Co-supervisor) ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة، والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.

6. وجود زملاء داعمين (Supportive Co-workers) وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من الزملاء في العمل، بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها.

7. وجود توازن إيجابي من الحياة الأسرية والعمل (work-life balance) وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الدوران في العمل ودوران الحياة مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعا من التوتر والضغط النفسي على الموظف.

8. الأجر المنصف (Equitable rewards) وتشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذ من المؤسسة من أجور وتعويضات.

9. وجود التقدير المعنوي للموظف (Recognition) ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف أو العامل بالتقدير المعنوي وبأنه ليس مجرد أجير إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.

10. الشعور بالأمن الوظيفي (Job Security) وتشير إلى درجة شعور الموظف بالأمان الوظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل، ويجب الإشارة في هذا الأمر إلى أن الرضا الوظيفي هو عملية تراكمية، فإذا ضعفت أحد العوامل السابقة فإن الرضا الوظيفي يقل وبالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فإنه من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا الوظيفي وفي الدافعية إلى العمل.

من هذا المنطلق فإن قياس الرضا الوظيفي يجب أن ينطلق من قياس العوامل السابقة بحيث يتم تحويل العوامل السابقة إلى متغيرات يمكن أن تشكل مؤشر عام من مستوى الرضا الوظيفي لدى أي موظف

ثانيا: مكونات الرضا الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتمز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين: [1]

[1] سعاد قسوم، دور التمكن الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2019، ص45.

1- الفعالية (Effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداء 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 حيث اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس الفعالية بكمية الأرباح المحققة.

يربط البعض بين الفعالية وتحقق الأهداف، فينظر للفعالية على انها بلوغ الأهداف المتوقعة، ويمكن تعريف الفعالية أنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى أقسام ومستوى المنظمة، أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات.

2- الكفاءة (efficiency):

تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، ويعني أيضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفء هو أقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف بأن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط أدنى المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل.

كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من ارتباطهما الكبير، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت عير كفؤة. كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم

الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة، كذلك هناك عناصر مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

1. **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعة، وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان لتحقيق ذلك.

2. **الرغبة:** العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت بأهمية هي الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثر على ذلك الرغبة أمرا ضروريا.

المطلب الثالث: نتائج قياس الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:

1. **الرضا عن العمل ومعدل دورانه:**

كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه العمل بطريقة اختيارية، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض. [2]

بالإضافة إلى: [3]

2. **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:**

يقصد بالغياب عدم الحضور للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل. ويعتبر العامل غائبا عن عمله سواء تغيب بعذر أو بغير عذر، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يزيد لدى الأفراد كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور، أما إذا كان الفرد غير سعيد وغير راضي عن العمل فإنه سيغيب عن العمل، ويزيد معدل الغياب مما يؤدي إلى مشاكل مع الإدارة، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

[1] سعاد قسوم، مرجع سبق ذكره، ص46.
[2] برياح محمد أمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص38.
[3] لدوي أمال، مرجع سبق ذكره، ص36.

3. الرضا عن العمل ومستوى الأداء:

يعتبر أداء الفرد للمهام المكلف بها والفعالية من أهم أولويات المنظمة، ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاث أبعاد جزئية وهي: الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.

4. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

المبحث الثالث: مقتضيات الرضا الوظيفي

إنّ الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله، لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية. ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليلٌ على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه. وهو يمثل مؤشر هام على فعالية التنظيم، لذا ارتأينا من خلال هذا المبحث تحديد مقتضيات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه عملهم، وتقتصر الأساليب عادة فيما يلي: [1]

1: **أساليب قائمة الأسئلة**: وهذه القائمة تحتوي على عدة عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، زملاء العمل...إلخ.

2: **المقابلات**: وقد تكون مقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططا لها أو غير مخطط، وهي أكثر فعالية في معرفة رضا العاملين، وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا.

3: **البيانات الثانوية المتاحة**: ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع البيانات الثانوية الموجودة بالمؤسسة وذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، التآلف، و مستوى إنتاجية العامل. حيث أنه بتحليل مثل هذه المؤشرات، يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

4: **الملاحظة**: يقوم الملاحظ بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم.[2]

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003. ص3
[2] محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ص285.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه 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 النوعين:[1]

أولا: المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

ثانيا: المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:[2]

1.المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي:

❖ **الاستبانة الوصفية للوظيفة(JDI):** وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها-الأجر-فرص الترقية-الإشراف-الزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

[1] عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الطبعة 1، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 235.
[2] راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة 1، الدار الجامعية، مصر،2004 ، ص 170.

❖ **استبانه مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ)**: وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جداً.

❖ **مقياس الرضا عن الأجر (PSQ)**: وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقاييس متدرج من خمسة مستويات.

2.**أسلوب الأحداث الحرجة**: يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم من اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلاً إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دوراً هاماً في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

3.**المقابلات الشخصية**: وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، ووجهاً لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فعالية في المؤسسات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مخصصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المؤسسة.

المطلب الثالث: مؤشرات عدم 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 تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث تؤدي إلى انخفاض تدريب وتأهيل الأفراد الجدد. إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين: [1]

[1] بلخيري سهام، مرجع سبق ذكره، ص45.

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

ب. ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا 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.

ضف إلى ذلك:[1]

- ✓ **اللامبالاة والتخريب**: إن الانسجام والتوافق بين الفرد العامل وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.
- ✓ **الرضا عن العمل والإصابات**: تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب من التعرض إلى الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس، فتعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله، وأيا كانت التفسيرات، فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها

[1]عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2007، ص113.

البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي، فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتما معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسد، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

خلاصة:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي 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 المتناولة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة تجاه أفرادها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها.

ونظرا لأهمية العنصر البشري باعتباره المحور الأساسي في العملية الإنتاجية في المؤسسات المعاصرة، فإن الاهتمام بدرجة رضاه عن عمله يعتبر أمرا هاما نظرا لكونه يساعد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ومواجهة التحديات والمنافسات، فسر نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها نحو العمل هو تحريك الطاقات البشرية وتطويرها وتحفيزها على العمل، وذلك من خلال توفير جميع الوسائل الممكنة لتحقيق درجة معينة من الرضا الوظيفي لديها.

الفصل الثاني: الإطار النظري المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء موضوعا مهما، وتطرق العديد من الباحثين لدراسته وحظي باهتمام الكثير من الباحثين وفي العديد من الدراسات، حيث أصبحت دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستخدمة من قبل المنظمات وهي تعمل على تحسينه لدى العاملين على اختلاف مستوياتهم، باعتباره المدخل الرئيسي الذي يؤثر ويحكم على أداء المنظمة ككل، وعلى اعتبار أن المورد البشري يعتبر من أهم مقومات نجاح المؤسسات قديما وحديثا.

فإذا كان هدف المنظمات الأساسي هو البقاء في ظل المنافسة الحادة والشديدة، فإن تحقيق هذا الهدف بشكل كامل مرهون بنوعية العنصر البشري، ولذا ارتأينا أن نخصص حيزا واسعا للإحاطة بموضوع أداء الأفراد العاملين في المنظمة، من أجل ذلك قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي**
- ✓ **المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء تقييم الأداء**
- ✓ **المبحث الثالث: مقتضيات الأداء وتقييمه**

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

نظر لأن تقييم الأداء عملة مستمرة ويومية إلا تستلزم قيام الموظف بالإجابة عن أسئلة معينة لذا لا يمكن اعتبارها من ضمن الاختبارات، وأن كانت تستخدم نماذج تتضمن معايير كمية يتم من خلالها تقييم أداء العامل في عمله والتعبير عن هذا التقييم بتقدير كمي.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

للأداء تعاريف كثيرة وأهمية بالغة في المنظمة ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

أولا: تعريف أداء العاملين

✓ أداء العاملين هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

✓ أداء العاملين هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية، للنهوض بأعباء المسؤولية والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.[2]

✓ أداء العاملين هو الأثر الصافي في الجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[3]

✓ أداء العاملين هو عبارة عن مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.[4]

مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول أن أداء العاملين هو درجة إتمام المهام الموكلة للشخص وه وحصيلة كل من الإدراك والمهام والقدرات.

---

[1] محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون ذكر رقم الطبعة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص215.
[2] فايز محمد الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار حليبي الزمان، الأردن، 2001، ص43.
[3] هريش إبتسام، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الإعمال، جامعة يحيى فارس، المدية، 2017، ص36.
[4] سعيد سمير أبو خليفة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مجلة جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص35.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

تتألف أي عملية إنتاجية من عدة مراحل لإنتاج المنتجات وتحقيق الأهداف المصممة لها، وقد تكون العملية ملموسة أي عملية إنتاجية مثل عملية الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عملية تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة الجهد وعمل العنصر البشري بذلك يحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة كلفة وأكثر ربحا.[1]

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء اعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية، كما يتم ربط الحوافز غالبا بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسنه.[2]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

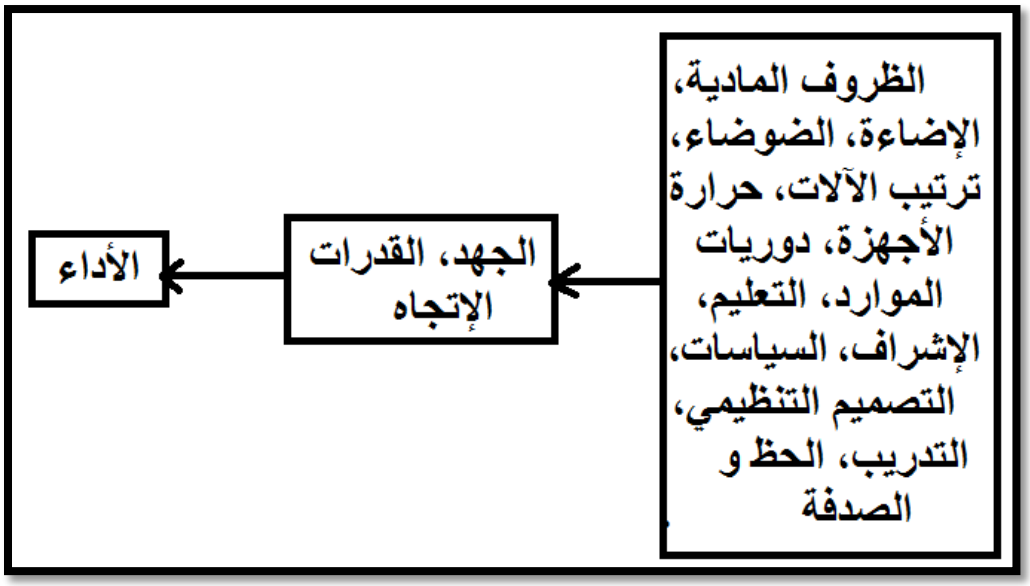
هناك بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأفراد، فيجب النظر إليها ومن اهمها العوامل البيئية التي هي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه مثلا أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، وأيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف البيئي يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجهة لدى الموظفين، لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة: [3]

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين؛
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عواتق الأداء الى أدنى حد ممكن.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

[1] صفي الدين سهام، الرضا الوظيفي وأثره أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس بالمدية، 2019، ص44.
[2] فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص45.
[3] بطاش عقيلة، تقييم أداء الموظفين وأثره على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية، أطروحة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة أبو بكر بلقايد، 2016، ص11.

الشكل (01_02): العوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة 1، الدار الجامعية، مصر،2004 ، ص 218.

المطلب الثالث: محددات الأداء العاملين

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثيين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ولتفسير التذبذب فيه صعودا أو هبوطا، ومحددات الأداء هي: [1]

أ- **الدافعية الفردية**: يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ب- **مناخ أو بيئة العمل**: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة، أو القسم، أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

ج- **القدرة على أداء عمل المعين**: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

[1] فايز عبد الرحمان الفروج، مرجع سابق، ص45.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تهدف كل منظمة إلى البحث عن التوظيف الجيد للموارد المتاحة والموضوعة تحت تصرفها وتحقيق أهدافها عن طريق تطوير وتحسين الأداء، والاعتماد على عملة تقويم الأداء التي تكتسي أهمية خاصة عند تطبيقها وتساعدنا على قياس الأداء وهنا نقوم بالتعرف على تقويم الأداء وقياس طرق الأداء.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

- ✓ تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتعرف مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك إستنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.[1]
- ✓ تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.[2]
- ✓ تقييم الأداء هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضوره برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.[3]
- ✓ تقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.[4]

مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول أن تقييم الأداء هي عملية مقارنة الأداء المحقق بالأداء المخطط ومعالجة الانحرافات.

---

[1] عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، أطروحة ماجيستير، تخصص استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص4.

[2] محمد سعيد أنوار سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص294.

[3] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار أسامة، الأردن، 2008، ص148.

[4] نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص338.

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء

أولا: أهداف تقييم الأداء:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية:[1]

- ✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- ✓ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الاجور وتوحيد الاسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- ✓ إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
- ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
- ✓ المحافظة على مستوى عال ومستمر للكفاءة الإنتاجية؛
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة بحيث تتألف أي عملية إنتاجية من عدة مراحل إنتاج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان "العنصر البشري"، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة

[1] محمد سعيد أنوار سلطان، مرجع سبق ذكره، ص294.

مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة الجهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى الأهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة كلفة وأكثر ربحا.[1]

ثالثا: فوائد تقييم الأداء

لتقييم الأداء العديد من الفوائد نذكر منها: [2]

- ✓ تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة؛
- ✓ يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل؛
- ✓ إشعار موظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة؛
- ✓ تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافئات المالية بناء على مستوى الموظفين واقتراح المكافئات المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل؛
- ✓ يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العامليين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرنامج التدريب بناء بعد ذلك.

المطلب الثالث: طرق وخطوات عملية التقييم

أولا: طرق تقييم الأداء:

سنحاول فيما يلي تقديم عرض لأهم هذه الطرق، والتي تتمثل في:

1. قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا، وأسهلها تصميما وأبسطها استخداما، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات

[1] صفي الدين سهام، مرجع سبق ذكره، ص44.
[2] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص147.

المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. [1]

ويمثل الجدول التالي مثالا لقائمة معايير التقييم:

جدول (01_02): مثال لقائمة معايير التقييم

الاسم		**القسم**				**التاريخ**
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسك.						
المعايير	**الوزن**	**ممتاز**	**جيد**	**متوسط**	**أقل من متوسط**	**الدرجة**
كمية العمل، وتمثل الحجم المقبول في العمل في ظل الظروف العادية	35	35	25	15	5	
جودة العمل، الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها	25	25	20	15	10	
المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل والاختبارات المؤثرة فيه	15	10	12	9	2	
التعاون، القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين	15	10	12	9	2	
المبادرة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة بأفكار بناءة.	10	10	7	4	6	
				المجموع		

المصدر: أحمد ماهر، الموارد البشرية، الطبعة 5، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص298.

ويلاحظ في العمود الأيمن في القائمة انها تتضمن معايير التقييم، أما العمود الثاني فهو يتضمن الأوزان النسبية لقيمة كل معيار، وذلك باعتبار أن علاقاتها بالأداء مختلفة، وتشير الأربعة أعمدة التالية إلى درجات المقياس

[1] أحمد ماهر، الموارد البشرية، الطبعة 5، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص298.

المستخدم وهي ممتاز، وجيد أو متوسط ودون المتوسط. وهي أربعة درجات يمكن أن تزيد إلى خمسة أو سبعة درجات مثلا. [1]

2. الترتيب المستقيم: يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا، حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.[2]

3. طريقة قائمة الاختبار: تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتنفيذ)، وفقا لأهمية وزن كل عبارة أو سؤال، ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتتناسب كل مجموعة من الوظائف، غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال. [3]

ويمثل الشكل التالي مثالا لهذه الطريقة:

الجدول(02_02): طريقة قائمة الاختبار

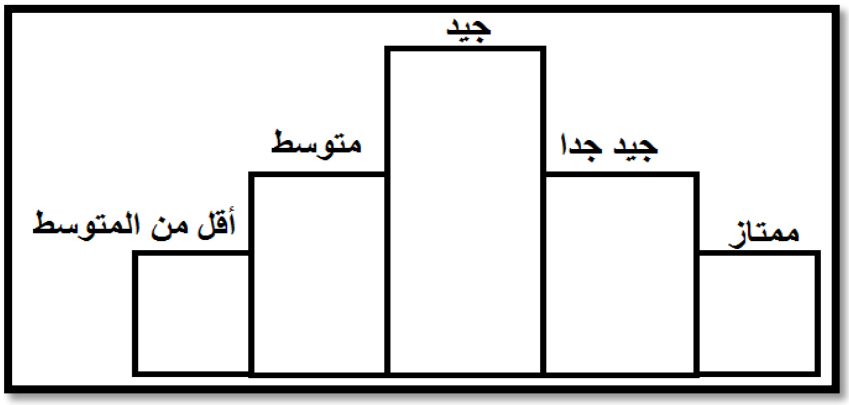
التعليمات: ضع علامة ( ) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظفين		
اسم الموظف:	القسم:	
اسم القائمة بالتقويم:	التاريخ: .../.../.....	
		نعم / لا
( )	1. يقوم بأعمال خارج أوقات الدوام إذا طلب منه ذلك.	☐ / ☐
( )	2. حريص على تنظيم ونظافة مكان عمله.	☐ / ☐
( )	3. يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	☐ / ☐
( )	4. يخطط لعمله مسبقا.	☐ / ☐
( )	5. يتبع القواعد والتعليمات الإدارية.	☐ / ☐
( )	. لديه القدرة على المبادرة والابتكار.	☐ / ☐

المصدر: زيقادي فراس، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة يحي فارس، المدية،2015، ص59.

[1] أحمد ماهر، الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص298.
[2] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص152.
[3] زيقادي فراس، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة يحيى فارس، المدية،2015، ص59.

4. طريقة التوزيع الالزامي: يتم وفق هذه الطريقة تقويم العاملين حسب المنحى الطبيعي والذي يشير بدوره إلى أن عددا كبيرا من الأفراد يكون قريبا من الوسط الحسابي، أي متوسطي الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين، ونسبة قليلة من الأفراد المتحفظين. [1]

الشكل (02_02): طريقة التوزيع الالزامي.



المصدر: سعد أبو شندى، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص152.

ومن الشكل نلاحظ أن على المدير توزيع عدد العاملين في المدرسة على هذه الدرجات فإن كان لديه (20) معلما فإنه سيعطي (2) منهم تقدير ممتاز، و (4) منهم تقدير جيد جدا، و (8) منهم تقدير جيد و (4) تقدير متوسط، و (2) تقدير أقل من متوسط. [2]

5. طريقة الأحداث الحرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرائق الجيدة إذا تم استخدامها بطريقة صحيحة وهي تبنى على قيام المدير أو الرئيس المباشر بمتابعة العاملين بشكل مستمر، وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي تصدر عنهم، ويقوم كذلك بتسجيل سلوك كل فرد منهم اتجاه الأحداث المهمة في سجل خاص (سجل الأداء) لهذا الغرض، وبهذا تتوافر لدى المدير والرئيس المباشر معلومات تفصيلية عن أداء الفرد.[3]

[1] سعد أبو شندى، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص150.
[2] سعد أبو شندى، نفس المرجع السابق، ص150.
[3] سعد أبو شندى، نفس المرجع السابق، ص150.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثيرا من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات: [1]

أ- **تحديد العمل المطلوب**: و يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، و تحديد اجراءات و سياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل و دراسة العمل و ظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوبة، قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة.

ب- **تحديد معايير تقييم الأداء**: تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم، و على رأسهم العاملين و رؤسائهم، و معايير الأداء متنوعة، بعضها يتعلق بسلوك العاملين و بعضها يتعلق بالشخصية و بعضها يتعلق بالنتائج و الانجازات التي يحققها.

ج- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم**: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين و لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه و عيوبه.

بالإضافة إلى: [2]

د- **تحديد أساليب تقييم الأداء**: إن تحديد طرق و أساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، و هناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات، وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

هـ- **تنفيذ التقييم**: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة، وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة، إما على أساس نصف سنوي أو ربعي.

[1] موسى محمد أبو خطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، 2009، ص19

[2] موسى محمد أبو خطب، مرجع سابق، ص20.

و- **التغذية الراجعة**: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أنها عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه لعمله صحيحا أو خاطئا، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف، أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجادة في أدائه.

ز- **إجراء التظلم**: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء، فتح باب النظام امام العاملين للتظلم على نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.

المبحث الثالث: مقتضيات أداء العاملين وتقييمه

إن عملية تقييم الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، هذا وللأداء وتقييمه علاقة بالوظائف الأخرى في المنظمة وعلاقة بالرضا الوظيفي أيضا وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

المطلب الأول: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى

يجدر النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة، يتعلق بعضها بالبعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لهم، ومدى اتساقها وارتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد، فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المكلف بالوظيفة مناسبا لها، وتوفق ميوله وتتفق مع قدرته وتتناسب مع ميولاته وتنسجم مع مستوى طموحه أم لا.[1]

ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطى معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعة، وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدرتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين.[2]

[1] موسى محمد أبو خطيب، مرجع سبق ذكره، ص19.
[2] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص295.

المطلب الثاني: عيوب تقييم الأداء والغرض من تقييمه

أولا: عيوب تقييم الأداء

تتمثل عيوب تقييم الأداء فيما يلي:[1]

1. البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف، أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما، أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عن وضع التقديرات عن أداء الفرد؛
2. يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفاديا للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم، خاصة إذا لم يكن معروفا من قبلهم؛
3. أحيانا قد يتأثر المشرف ببعض الصفات التي يتمتع بها الفرد الذي هو محل التقييم وينسى أو يتجاهل بعض الصفات الأخرى والتي قد تؤثر على الحكم الأخير لأداء الفرد داخل المؤسسة ومثال ذلك التأثير بالمظهر العام لشخص، حيث ينعكس أثر ذلك على منح تقارير عالية له؛
4. صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية، وذلك بسبب أن اغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة، أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح؛
5. مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع الرقابة المستمرة والدائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

ثانيا: الغرض من تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية والتي يمكنها ان تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي: [2]

1. تقديم المعلومات للعاملين أنفسهم عن وجودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم؛
2. تحديد زيادات الأجر، والمكافآت والعلاوات التي يمكن ان يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابلة للأداء؛

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص295.
[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص279.

3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى؛
4. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام؛
5. تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز؛
6. تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب؛
7. إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمته النهائية.

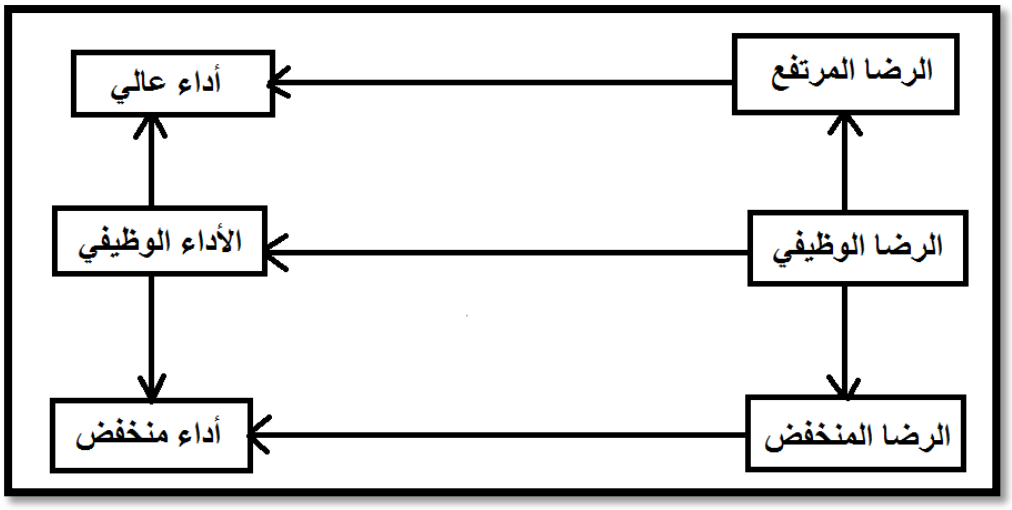
المطلب الثالث: علاقة الأداء بالرضا الوظيفي

أصبحت البحوث و الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخا واستمرت مثل هذه الدراسات ما يقارب الخمسين عاما، وأثارت العلاقة بين الرضا والأداء ،اهتمامات ورغبات وفضول الباحثين وقد ركزت الدراسات في المقام الأول على ان العامل الراضي يكون منتجا وقد كان الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابيا على الأداء والإنتاجية، إلا أن نتائج بعض الأبحاث لم تثبت هذه العلاقة حيث بينت أنها ضعيفة، ويشير (بدر) إلى تعدد الأبحاث والدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي فمستوى الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الانتاجية، ويقلل معدل دوران العمالة، ونسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ويجعل حياتهم أفضل.

ويؤكد (عاشور) أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه له، ويزداد إقباله عليه وبذلك تزداد إنتاجيته، وأداؤه، وبعكس الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله فإن حماسه يقل ويقل إقباله عليه، وبذلك تقل إنتاجيته وأداؤه.

والشكل التالي يوضح العلاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

الشكل (03_02): علاقة الرضا الوظيفي بالأداء



المصدر: زيقادي فراس، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة يحي فارس، المدية،2015، ص67.

المطلب الرابع: نصائح في تحسين الأداء بالرضا الوظيفي

هذا وفيما يلي سنعرض جملة من النصائح لتحسين الأداء بالرضا الوظيفي وهي كالتالي: [1]

1. يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
2. يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها؛
3. يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة طبيعة العمل؛
4. يجب أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة، استنادا إلى علاقتها بالأداء؛
5. يفضل استخدام عدة نماذج أو ربما طرق للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية؛
6. يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز)؛
7. يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (ويفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)، وذلك لإضافة الموضوعية والرقابة في عملية التقييم؛

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص211.

8. يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستفتاء نموذج التقييم، وذلك لإضافة نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة؛

9. يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم، وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدربهم على تقييم الأداء؛

10. يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس، ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبيا؛

11. يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن؛

12. يجب أن يمنح العاملون الحق في النظام من نتيجة التقييم؛

13. يجب أن تتم مكافأة الرؤساء الذين يسيرون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل وسليم؛

14. يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة، وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.

خلاصة:

إن العامل البشري ذو أهمية بالغة، ويعتبر المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية، لأن نجاح وتميز أي منظمة يعتمد وبشكل أساسي على الأداء الجيد للأفراد العاملين بها، وهذا ما أكده أحد الباحثين في مقولته الشهيرة: "إن العمال هم الذين يصنعون الفرق وليس الآلة والمواد الأولية".

فالأفراد العاملين يقومون بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة والمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. وبهذا فإن العنصر البشري له أثر كبير وبالغ على نتائج محققة لوصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية المسطرة التي ترجو إلى تحقيقها.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

(دراسة حالة رئاسة جامعة يحيى فارس بالمدية)

تمهيد:

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

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول: البطاقة التقنية لمؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي بالمدية**
- ✓ **المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**
- ✓ **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات**

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

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير باعتبارها المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة جامعة يحي فارس بالمدية

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1999، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان يهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني التعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/198 كما ذكرنا سابقا، وقد شمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- معهد العلوم القانونية والإدارية؛
- معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

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

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

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

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 76-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

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

المطلب الثاني: تعريف جامعة يحيى فارس بالمدية وأهدافها

أولا: تعريف جامعة يحيى فارس بالمدية

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

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

1. معهد العلوم والتكنولوجيا؛
2. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
3. معهد العلوم القانونية والإدارية؛
4. معهد الآداب واللغات؛

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم11/09 المؤرخ في 07 محرم 1430 هـ الموافق لـ: 4 جانفي 2009.

توجد حاليا 3 مراكز جامعية وهي كالتالي:

1. القطب الحضري والذي يضم: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الرياضيات والإعلام والآلي، كلية علوم المادة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية علوم الطبيعة والحياة، بالإضافة إلى الملحقة التي كانت ثانوية فيما سبق وأصبحت الآن امتدادا لكل من كلية علوم المادة وعلوم الطبيعة والحياة؛

2. جامعة عين الذهب والتي تشمل الكليات التالية: كلية الآداب واللغات الأجنبية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

3. كلية الحقوق والعلوم السياسية المتواجدة بحي المصلى.

بالإضافة إلى البهو التكنولوجي بحي تاكبو والذي يحتوي على مجموعة من المخابر العلمية والتكنولوجية.

كما توجد مشاريع قيد الإنجاز من أجل توسيع فروع الجامعة وذلك من خلال مشروع القطب الجديد بوزرة.

ثانيا: أهداف جامعة يحي فارس بالمدية

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

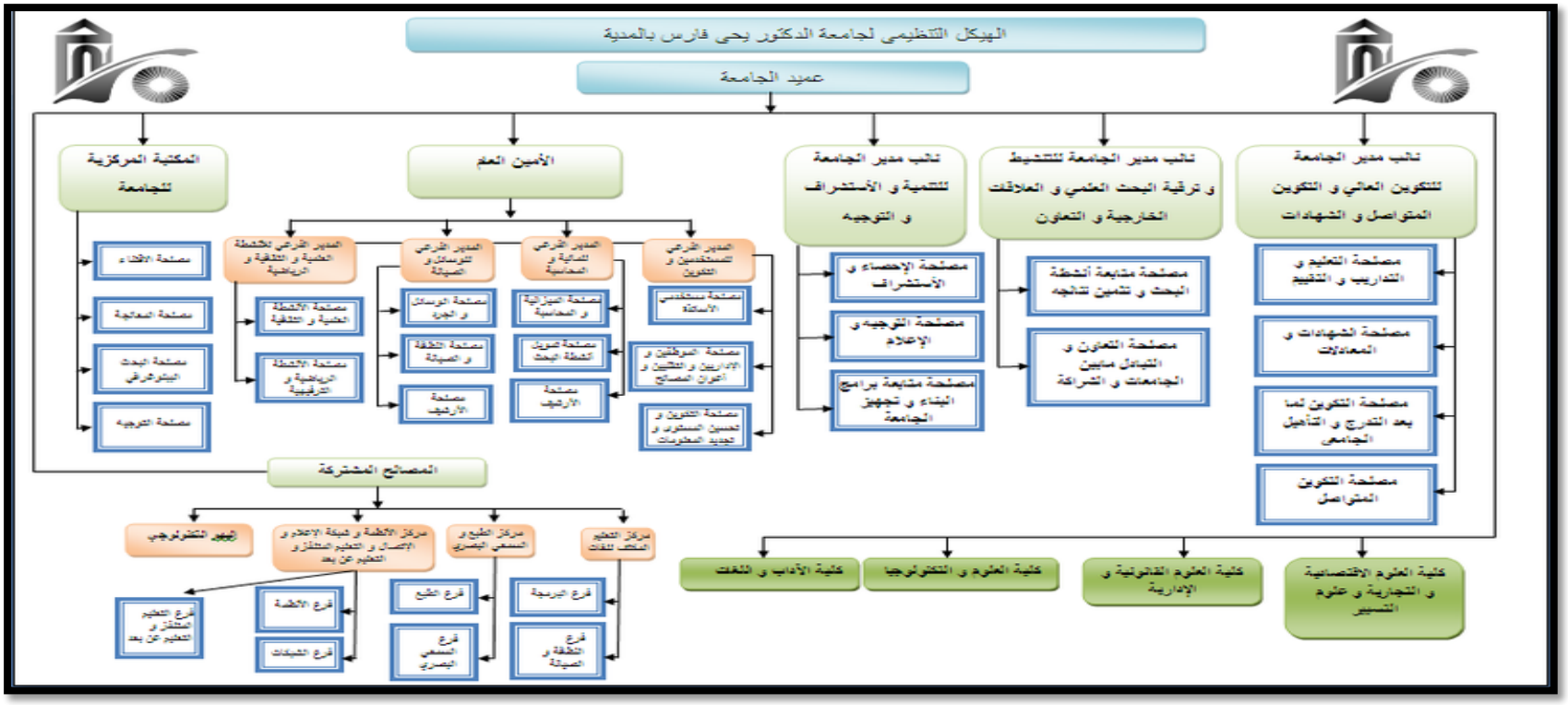
وككل جامعة أخرى فإن أهداف جامعة المدية تتمثل فيما يلي:

- تكوين وتأطير الطلبة بجعلهم نخبة المجتمع بمختلف التخصصات والتشعبات؛
- تجمع المعارف وتعيد مشاركتها وتستثمر فيها من خلال مشاريع متعددة وبحوث مستمرة للإفادة والاستفادة؛
- تلم شمل الثقافات الوطنية وحتى الخارجية من الوفود الأجنبية؛
- تنمي المهارات العقلية الأساسية من خلال البحث والتطوير ولذلك تأثير كبير على المجتمع نفسيا وثقافيا واقتصاديا؛
- تمنح الفرص لأصحاب الأفكار الجديدة والمغايرة لطرحها سواء تطبيقيا أو نظريا؛
- تمنح بشهاداتها المتنوعة فرصا للخريجين للتمكن من إيجاد الوظائف التي تناسبهم فالكثير من الشباب يعتمدون على الشهادة الجامعين لبناء أول درجة في مستقبلهم ألا وهي الوظيفة؛
- كما وبكونها عبارة عن مجتمع مصغر فمن أهدافها إتاحة التواصل بين الأستاذ والطالب، وبين الإدارة والطالب، وبين الطالب والطالب. وكذا التنظيمات والاتحادات الطلابية التي تعد همزة وصل بين هؤلاء الثلاثة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس بالمدية

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة المدية:

الشكل رقم (01_03): الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس بالمدية



المصدر: جامعة يحي فارس بالمدية

❖ **شرح الهيكل التنظيمي:**

إدارات الجامعة:

1. رئاسة الجامعة:

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

- ✓ تمثيل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية؛
- ✓ يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة؛
- ✓ يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛
- ✓ يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس؛
- ✓ يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- ✓ هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛
- ✓ يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات؛
- ✓ يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء؛
- ✓ يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى؛
- ✓ يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- ✓ يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة؛
- ✓ يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛
- ✓ يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

2. الأمانة العامة:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛
- ✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛
- ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛
- ✓ ضمان تسيير وحفظ الارشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛
- ✓ ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

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

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

3. نواب رئاسة الجامعة:

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

أ- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي في ما بعد التدرج: تتمثل مهمتها الأساسية في المتابعة والقيام بكل نشاط يتعلق بالبحث العلمي و التأهيل الجامعي في كل الوحدات و المخابر و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد، ضمان السير الجيد و المنظم للمجلس العلمي، وجمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث.

وتشمل المصالح التالية:

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

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

وتشمل المصالح التالية:

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

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

وتشمل ما يلي:

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

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

وتشمل هذه النيابة ما يلي:

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

المصالح:

أ- المصالح المشتركة:

تشتمل المصالح المشتركة في الجامعة على:

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

✓ أنشطة المطبعة: يقوم المركز بطباعة كل الأوراق المتعلقة بالجامعة؛ طباعة كل الأوراق البيداغوجية والتعليمية وكذلك كل المنشورات العامية؛ وطباعة بطاقة الطالب؛

✓ وحدة الطباعة التابعة للمركز مجهزة تجهيزا عصريا يليق بمستوى مهامها وكثافتها؛

✓ مهام السمعي البصري: في هذا المجال يسعى المركز إلى ترقية وتطوير الأنشطة السمعية البصرية للجامعة بتغطية أعمالها الثقافية والعلمية المختلفة (الندوات، مؤتمرات، ملتقيات...) وبإنجاز أفلام وثائقية وتقارير علمية.

- **مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعلم المتلفز والتعلم عن بعد:** تشمل المصالح التالية:
  - ✓ مصلحة الأنظمة؛
  - ✓ مصلحة الشبكات؛
  - ✓ مصلحة التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

إن مهام هذا المركز تكمن في:

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

ب- النادي الهاوي.

ج- البهو التكنولوجي.

د- مركز التعليم المكثف.

هـ- مكتب الخدمات الجامعية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1: **الحدود التطبيقية** :يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية؛

2: **الحدود الجغرافية** :يقصد بها مكان عينة الدراسة، واقتصرت الدراسة على جامعة يحي فارس بالمدية؛

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/ 2022؛

4: **الحدود البشرية** :عينة متمثلة في 30 مفردة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية؛

5: **الحدود العلمية**: تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (الرضا الوظيفي) وآخر تابع (الأداء الوظيفي).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة –عمال جامعة يحي فارس بالمدية– بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات جامعة يحي فارس بالمدية لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 30 عاملا موزعين على مختلف وحدات الجامعة، وتم توزيع 30 قائمة استبيان عليهم تم استرجاعها كاملة.

ثالثا: أدوات الدراسة

1. الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: الرضا الوظيفي:

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الثاني.

2. المقياس المستخدم:

تم استخدام سلم ليكارت (**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول (01_03): سلم ليكارت (likert) الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

رابعا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1- وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2- قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 30 استبانة؛
2. تم استردادها كاملة؛
3. معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول (02_03) : توضيح عدد عينة الدراسة.

الاستبانات	**العدد**	**النسبة المئوية**
الموزعة	30	%100
الضائعة	00	%00
المسترجعة	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، علما أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6.

الجدول (03_03): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل.

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
الرضا الوظيفي	15	0.83
الأداء الوظيفي	10	0.81
الدرجة الكلية للاستبيان	25	0.86

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

تعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالرضا الوظيفي الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.83 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالأداء الوظيفي الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.81، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.86) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه:

1. الاتساق الداخلي:

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي:**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول (04_03): الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي –معامل بيرسون–

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.733**	0.000	**دال**
X2	0.673**	0.000	**دال**
X3	0.501**	0.005	**دال**
X4	0.545**	0.002	**دال**
X5	0.494**	0.006	**دال**
X6	0.671**	0.000	**دال**
X7	0.697**	0.000	**دال**
X8	0.701**	0.000	**دال**
X9	0.671**	0.000	**دال**
X10	0.576**	0.001	**دال**
X11	0.539**	0.002	**دال**
X12	0.400*	0.028	**دال**
X13	0. 318	0.087	**غير دال**
X14	0.211	0.263	**غير دال**
X15	0.413*	0.023	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة احصائيا، ما عدا العبارتين X13, X14 وبالتالي نحذف هاتين العبارتين ونحافظ على باقي العبارات الدالة حتى تكون فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي:**

الجدول (05_03): الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين – معامل بيرسون–

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.547**	0.002	**دال**
Y2	0.009	0.961	**غير دال**
Y3	0.612**	0.000	**دال**
Y4	0.660**	0.000	**دال**
Y5	0.734**	0.000	**دال**
Y6	0.817**	0.000	**دال**
Y7	0.753**	0.310	**غير دال**
Y8	0.586**	0.001	**دال**
Y9	0.747**	0.000	**دال**
Y10	0.495**	0.000	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة احصائيا عدا العبارة Y2 وبالتالي نحذف هاته العبارة حتى تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول(06_03): الاتساق البنائي لعبارات محور الرضا الوظيفي وأداء العاملين(الاستبيان ككل)- معامل بيرسون-

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.797**	0.000	**دال**
X2	0.708**	0.000	**دال**
X3	0.519**	0.003	**دال**
X4	0.644**	0.000	**دال**
X5	0.370**	0.044	**دال**
X6	0.450**	0.013	**دال**
X7	0.713*	0.000	**دال**
X8	0.629**	0.000	**دال**
X9	0.567**	0.001	**دال**
X10	0.476**	0.008	**دال**
X11	0.511**	0.004	**دال**
X12	0.354	0.055	**غير دال**
X15	0.252	0.178	**غير دال**
Y1	0.467**	0.009	**دال**
Y3	0.312	0.094	**غير دال**
Y4	0.720**	0.000	**دال**
Y5	0.602**	0.000	**دال**
Y6	0.644**	0.000	**دال**
Y7	0.673**	0.000	**دال**
Y8	0.418*	0.022	**دال**
Y9	0.707**	0.000	**دال**
Y10	0.333	0.072	**غير دال**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا، عدا العبارات X12, X 15, Y3, Y10 وعليه نحذف هذه العبارات غير الدالة ونحتفظ بالعبارات الدالة حتى تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين في جامعة يحي فارس بالمدية، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

أولا: تحليل المعلومات الشخصية:

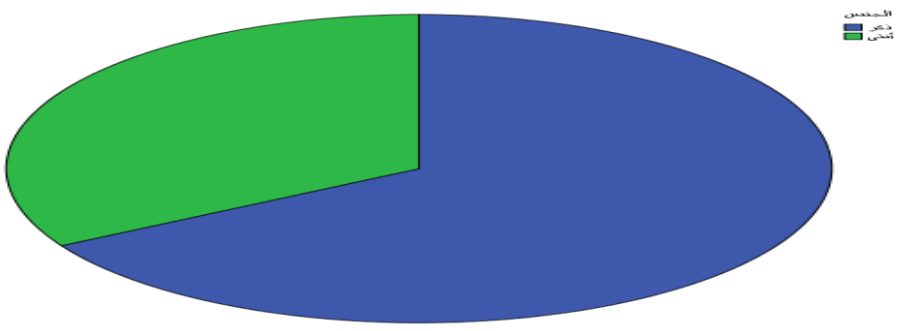
1. **تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:**

الجدول (03_07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	20	%66.7
أنثى	10	%33.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (03_02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن 20 مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة 66.7% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 10 منهم يمثلون نسبة 33.3% هم إناث، وبالتالي جامعة يحي فارس بالمدية توظف الرجال والنساء دون تمييز بين الجنسين، هذا ووجود النساء هو الغالب.

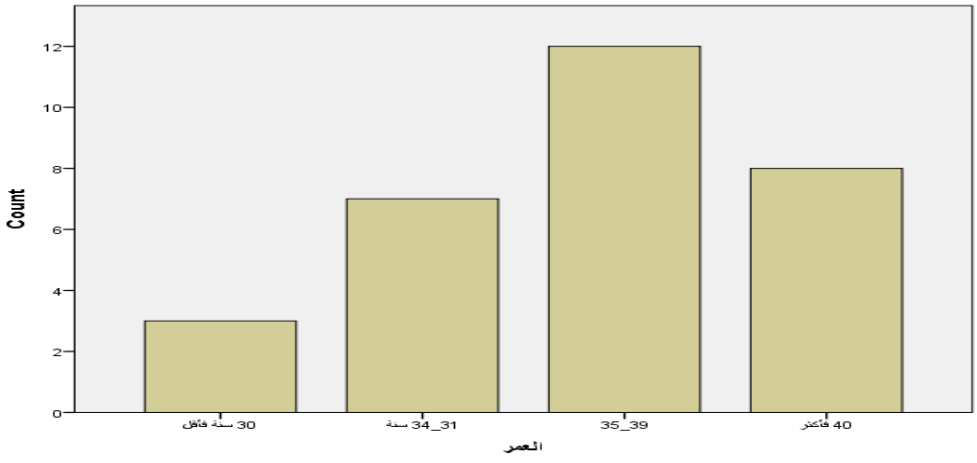
2. تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العمر:

الجدول (08_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

البيان / الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	03	%10
من 31 إلى 34 سنة	07	%23.3
من 35 إلى 39 سنة	12	%40
40 سنة فأكثر	08	%26.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (03_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 40% من إجمالي العينة أي 12 مفردة يتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، ثم تليها نسبة 26.7% من إجمالي عينة الدراسة بما يعادل 8 مفردات

أعمارهم أكثر من 40 سنة، تليها نسبة 23.3% من إجمالي العينة أعمارهم بين 31 و34 سنة بما يعادل 7 مفردات، وأخيرا ما نسبته 10% من إجمالي عينة الدراسة أي 3 مفردات أعمارهم أقل من 30 سنة، وبالتالي فجامعة يحي فارس بالمدية تعتمد على مجمل الفئات العمرية دون اقصاء أي فئة، مع إعطاء الأولوية للذكور.

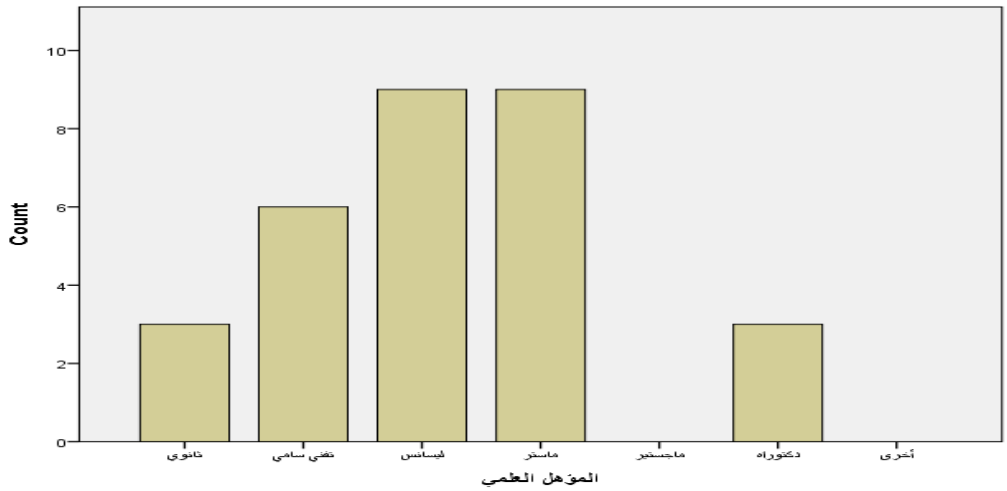
3. تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (09_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

البيان / المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	03	**%10**
تقني سامي	06	**%20**
ليسانس	09	%30
ماستر	09	%30
ماجستير	00	%00
دكتوراه	03	%10
أخرى حدد	00	%00
المجموع	30	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (04_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، أن أكثر المؤهلات العلمية المتوفرة في عينة الدراسة هو ليسانس وماستر بنسبة 30% لكل مؤهل تعليمي من إجمالي أفراد عينة الدراسة بما يعادل 09 مفردات لكل مؤهل تعليمي ثم يليها نسبة العمال ذوي المؤهل العلي تقني سامي والتي تقدر ب 20% أي ب 06 مفردات من إجمالي العينة، في حين النسبة المتبقية تنقسم مناصفة بين العمال ذوي المؤهل التعليمي ثانوي ودكتوراه أي بما يعادل نسبة 10% من إجمالي العينة لكل مؤهل علمي، بما يعادل 3 مفردات، في حين لا وجود لأي مفردة لها مؤهل علمي ماجستير أو مؤهلات أخرى، مما يبين أن جامعة يحي فارس بالمدية تهتم بتوظيف ذوي المهارة العلمية العالية من الأشخاص ذوي المؤهل العلمي ثانوي إلى المؤهل العلمي دكتوراه.

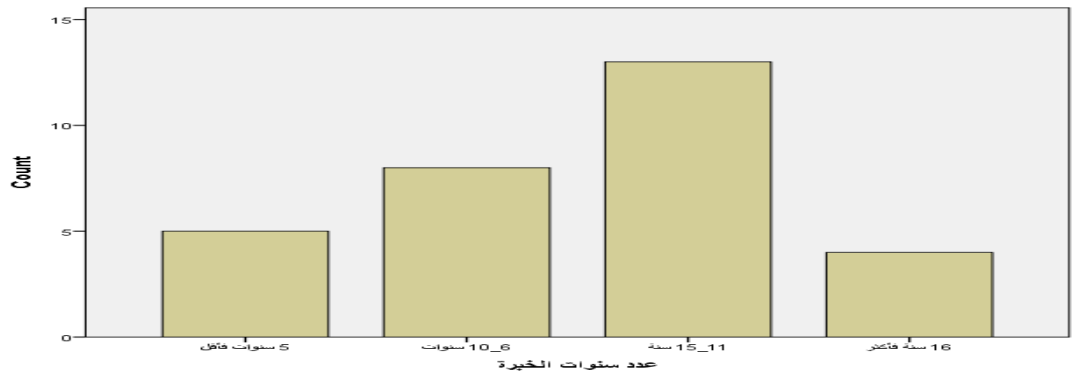
4. تحليل النتائج المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول (10_03): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

البيان / عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
5 سنوات فأقل	05	%16.7
من 6 إلى 10 سنوات	08	%26.7
من 11 إلى 15 سنة	13	%43.3
16 سنة فأكثر	04	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (05_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أغلبية مفردات الدراسة ينتمون لفئة الخبرة من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 43.3% أي بما يعادل 13 مفردة من إجمالي عينة الدراسة وهي سنوات كافية لاكتساب الاحترافية، تليها فئة الأشخاص الذين خبرتهم في الجامعة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 26.7% بما يعادل 08 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، تليها الأشخاص الذين خبرتهم في الجامعة من 5 سنوات فأقل ي 5 مفردات من إجمالي عينة الدراسة بما يعادل 16.7%، وأخيرا الأشخاص الذين خبرتهم في الجامعة من 16 فأكثر، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن الجامعة تحافظ على عمالها، وبالتالي تدعم الاستقرار الوظيفي.

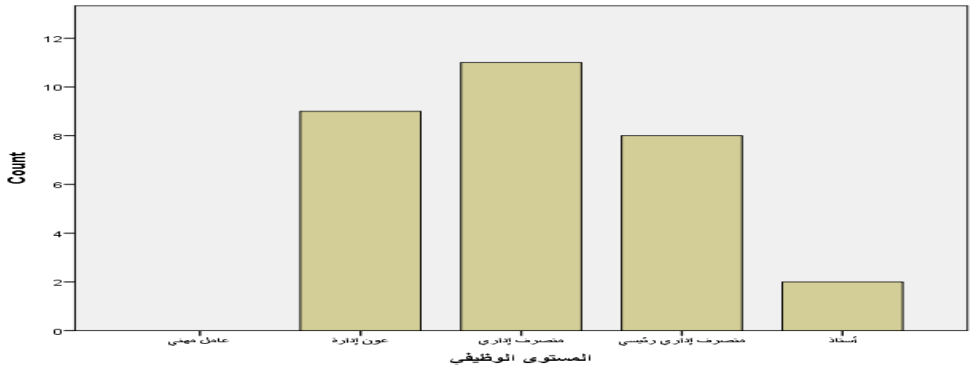
5. تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المستوى الوظيفي:

الجدول (11_03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

البيان / المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
عامل مهني	00	**%00**
عون إدارة	09	%30
متصرف إداري	11	%36.7
متصرف إداري رئيسي	08	**%26.7**
أستاذ	02	%6.7
المجموع	30	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (06_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أغلبية مفردات الدراسة وظيفتهم في الجامعة هي متصرف إداري بنسبة 36.7% بما يعادل 11 مفردة، في حين 9 مفردات من إجمالي عينة الدراسة بما يعادل نسبة 30%، تليها نسبة 26.7% بما يعادل 8 مفردات وظيفتهم في الجامعة متصرف إداري رئيسي، وأخيرا مفردتين من إجمالي عينة الدراسة بما يعادل 6.7% وظيفتهم في الجامعة أستاذ، هذا ولا وجود لأي مفردة من إجمالي عينة الدراسة وظيفتهم عامل مهني، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن الوظائف التي يشغلها إجمالي عينة الدراسة هي وظائف مرموقة وذات قيمة.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحوري الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

1. تحليل عبارات محور الرضا الوظيفي في الجامعة محل الدراسة:

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج، تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرًا لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (4/5=0.80) وبالتالي يتحدد طول الفئات كما يلي:

الجدول (12_03): مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له.

المتوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
درجة الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة التبني	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات سابقة.

الجدول (13_03): بيانات متعلقة بمحور الرضا الوظيفي.

رقم العبارة	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
X1	00	06	03	18	03	3.60	0.932	مرتفعة	01
	%00	%20	%10	%60	%10				
X2	01	09	02	11	07	3.47	1.252	متوسطة	03
	%3.3	%30	%6.7	%36.7	%23.3				
X3	03	05	04	13	10	3.40	1.248	مرتفعة	04
	%10	%16.7	%13.3	%43.3	%16.7				
X4	00	06	06	15	03	3.50	0.938	مرتفعة	02
	%00	%20	%20	%50	%10				
X5	08	12	04	06	00	2.27	1.081	منخفضة	10
	%26.7	%40	%13.3	%20	%00				
X6	14	11	03	02	00	1.77	0.898	منخفضة جدا	11
	%46.7	%36.7	%10	%6.7	%00				
X7	03	09	13	03	02	2.73	1.015	متوسطة	05
	%10	%30	%43.3	%10	%6.7				
X8	04	12	06	07	01	2.63	1.098	متوسطة	07
	%13.3	%40	%20	%23.3	%3.3				
X9	05	11	10	02	02	2.50	1.075	منخفضة	09
	%16.7	%36.7	%33.3	%6.7	%6.7				
X10	06	06	12	04	02	2.67	1.155	متوسطة	06
	%20	%20	%40	%13.3	%6.7				
X11	04	14	05	04	03	2.60	1.192	متوسطة	08
	%13.3	%46.7	%16.7	%13.3	%10				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور						**2.83**		**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي يقدر ب 2.83 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور الرضا الوظيفي كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا المجال عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة المحايدة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60-3.39) أي بدرجة تبني متوسطة وتميل إلى المحايدة، وكشيء من التفصيل العبارة الأكثر استجابة من طرف الموظفين بجامعة يحي فارس بالمدية هي العبارة الأولى والتي مفادها توفر المؤسسة بيئة مريحة ونظيفة وهادئة بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول هذه العبارة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40-4.19).

2. تحليل عبارات محور أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة:

الجدول (14_03): بيانات متعلقة بمحور أداء العاملين

الرقم	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
Y1	00	01	04	16	09	4.10	0.759	مرتفعة	01
	%00	%3.3	%13.3	%53.3	%30				
Y4	00	08	05	12	05	3.47	1.074	مرتفعة	03
	%00	%26.7	%16.7	%40	%16.7				
Y5	00	06	08	12	04	3.47	0.973	مرتفعة	02
	%00	%20	%26.7	%40	%13.3				
Y6	01	07	11	09	02	3.13	0.973	متوسطة	06
	%3.3	%23.3	%36.7	%30	%6.7				
Y7	01	07	05	13	04	3.40	1.102	مرتفعة	04
	%3.3	%23.3	%16.7	%43.3	%13.3				
Y8	01	06	11	09	03	3.23	1.006	متوسطة	05
	%3.3	%20	%36.7	%30	%10				
Y9	03	09	14	03	01	2.67	0.922	متوسطة	07
	%10	%30	%46.7	%10	%3.3				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور						**3.35**		**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي يقدر ب 3.35 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا المجال عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة المحايدة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_3.39) أي بدرجة تبني متوسطة وتميل إلى المحايدة، وكشيء من التفصيل فإن العبارة الأولى والتي مفادها تستطيع تقييم نتائج عملك بالجيدة أو الممتازة كانت أكثر استجابة بمتوسط حسابي قيمته 4.10 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول هذه العبارة كانت مرتفعة وتقييم هذه العبارة عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال(3.40-4.19).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرقية

لدينا **الفرضية الرئيسية الأولى**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيتين فرعيتين هما:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة على هذه الفروض استخدمنا اختبار t (t Test) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

- ✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة الأسمى $0,05$ فإننا نقبل الفرضية الصفرية (وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات؛

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (15_03): نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (الرضا الوظيفي وأداء العاملين) طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Test Levene's		اختبارT T test	
					f	sig	t	sig
الرضا الوظيفي	ذكر	20	2.73	0.766	2.371	0.135	-1.123	0.271
	أنثى	10	3.02	0.443				
الأداء الوظيفي	ذكر	20	3.25	0.778	1.775	0.193	-1.131	0.268
	أنثى	10	3.55	0.501				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة الإناث أكبر من استجابة فئة الذكور هذا فيما يتعلق بالرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 3.02بالنسبة للإناث و 2.73 بالنسبة للذكور، أما استجابة العمال فيما يتعلق بالأداء الوظيفي فاستجابة فئة الإناث أيضا كانت أكبر من فئة الذكور بمتوسط حسابي قدره 3.55 بالنسبة للإناث و3.25 بالنسبة للذكور، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ0.135 و0.193 على التوالي لمحوري الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T ، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.271 و 0.268على التوالي لمحوري الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وهما أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل الجامعة محل الدراسة باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن تغير جنس الموظف لا يؤدي إلى تباين النظرة لموضوع دراستنا وعليه لا توجد فروق ترجع للجنس (الذكور والإناث) تخص الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي وأداء العاملين كل على حدى تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

باعتبار أن متغير عدد سنوات الخبرة يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (16_03): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	5 سنوات فأقل	05	2.83	0.742
	من 6 إلى 10 سنوات	08	2.84	0.752
	من 11 إلى 15 سنة	13	2.71	0.512
	16 سنة فأكثر	04	3.18	0.540
الأداء الوظيفي	5 سنوات فأقل	05	3.48	0.627
	من 6 إلى 10 سنوات	08	3.21	0.529
	من 11 إلى 15 سنة	13	3.23	0.698
	16 سنة فأكثر	04	3.35	1.087

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.673	3	0.224	0.455	0.716
	داخل المجموعات	12.826	26	0.493		
	المجموع	13.500	29	-		
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.453	3	0.484	0.973	0.421
	داخل المجموعات	12.944	26	0.498		
	المجموع	14.397	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الأشخاص ذوي سنوات الخبرة 16 سنة فأكثر هي أكثر استجابة (3.18) ثم تليها الأشخاص ذوي سنوات الخبرة ما بين 6 و 10 سنوات (2.84) ثم فئة الأشخاص ذوي سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل ب (2.83) وأخيرا فئة الأشخاص ذوي سنوات الخبرة ما بين 11 و 15 سنة (2.71) هذا فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، أما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي ففئة الأشخاص ذوي سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل هي أكثر استجابة (3.48) ثم تليها الأشخاص ذوي سنوات الخبرة 16 سنة فأكثر (3.35) ثم فئة الأشخاص ذوي سنوات الخبرة من 11 إلى 15 ب (3.23) وأخيرا فئة الأشخاص ذوي سنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات (3.21)، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.716) و (0.421) لمحور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على التوالي، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة محل الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن اختلاف عدد سنوات خبرة العاملين لا يؤثر على نظرة العمال بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المطلب الثاني: اختبار الفرضية السببية:

بغية قياس مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط وفق الفرضية التالية:

لدينا **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$.

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$.

الجدول (17_03): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	**1.609**	/	**3.532**	**0.001**	**0.356**	**0.596**	**15.45**	**0.001**	/
المتغير المستقل: الرضا الوظيفي	**0.616**	**0.596**	**3.931**	**0.001**					**1.000**

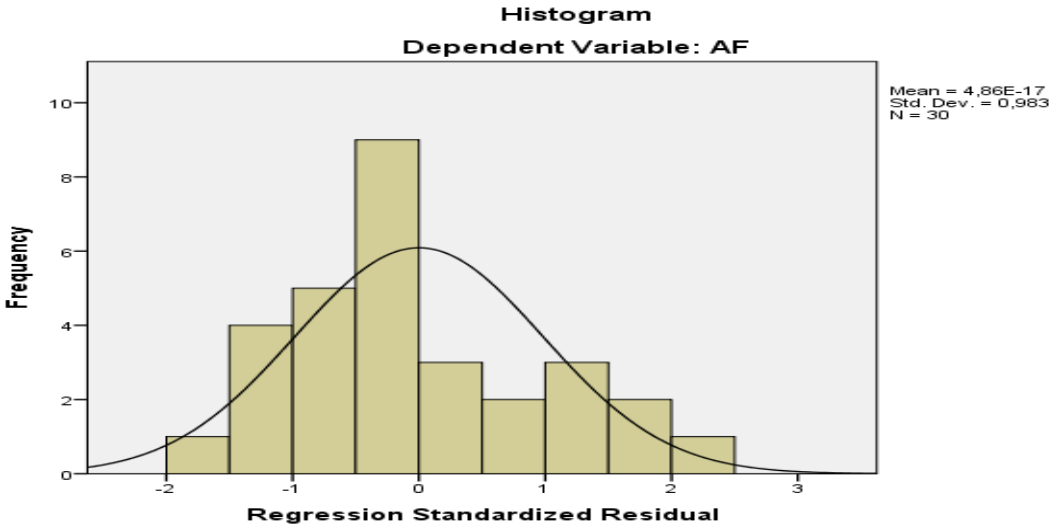
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	**5.120**	**01**	**8.120**	**15.45**	**0.001**
البواقي	**9.278**	**28**	**0.331**		
المجموع	**14.397**	**29**	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: الثابت يمثل درجة الوظيفي في حالة ثبات درجة الرضا الوظيفي وفي هذه الحالة فإن مستوى الأداء الوظيفي هو 1.609، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **0.616** (B=**0.616**) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الرضا الوظيفي تؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 61.6%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.001عند مستوى المعنوية 0.05(0.001<0.05) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة **3.913**

وقد بلغ معامل التحديد قيمة **0.356** (R^2=**0.356**) أي أن 35.6**%** من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغيرات في الرضا الوظيفي وهي درجة تأثير متوسطة، وبما أن الإشارة موجبة يعني أي هناك تأثير موجب دال إحصائيا للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي حيث أنه كلما تحسنت مستويات الرضا الوظيفي تحسن مستوى الأداء الوظيفي، الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج يفسر جزء لا بأس به من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى خارج النموذج، هذا وبواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

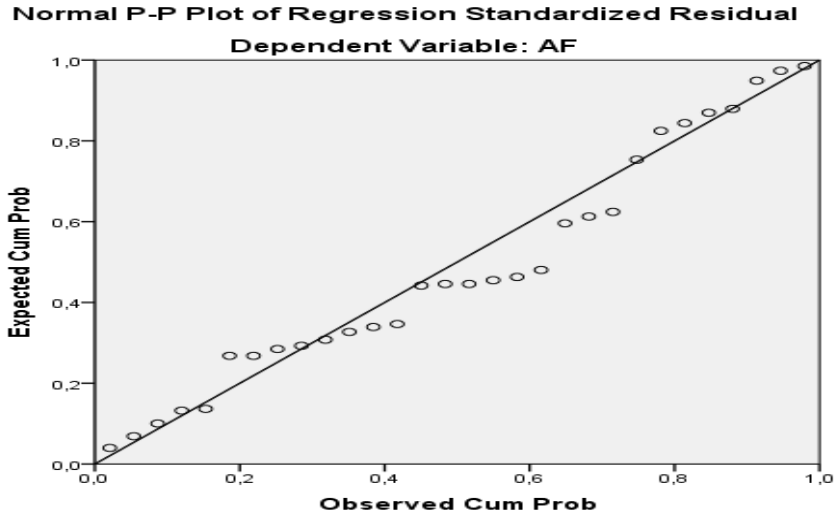
الشكل (07_03): توزيع بواقي النموذج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذا وتباين بواقي النموذج متجانس وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

الشكل (08_03): تباين بواقي النموذج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

حيث أن القيم كلها تقترب من الخط الموضح.

هذا واختبار MAHAL.DISTANCE يثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15 كما يظهره الجدول الموالي :

الجدول (18_03): اختبارMAHAL.DISTANCE .

	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
Mahal. Distance	0.000	5.667

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

مجموع التباين قدر ب **14.397** ويعود لمصدرين هما التباين في الرضا الوظيفي وقيمته 5.120 والتباين في البواقي وقيمته 9.278وهذا يظهر جليا أن هناك تأثير متوسط للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

بلغت درجة الارتباط **0.596**بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة متوسطة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط محصور بين 0.3 و 0.7 حيث:

- إذا كان $0.3>R$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.7>R<0.3$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $0.7>R$ فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

هذا ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$Y= 1.609+ 0.616X$$

حيث: X هو المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، Y هو المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة إذا ما كان هناك ارتباط وعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في جامعة يحي فارس بالمدية من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حداة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حداة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإداء الوظيفي عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$.

الخاتمة

الخاتمة:

تم في هذا البحث، التطرق إلى موضوع "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين"، وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما، وهذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة والذي قمت به في جامعة المدية، حيث قمت باختيار عينة عشوائية من العاملين برئاسة الجامعة، وتقدر ب30 عامل.

وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى:

نتائج الدراسة:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي داخل الجامعة محل الدراسة باختلاف متغير الجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستويات 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي داخل الجامعة محل الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.
- ✓ يوجد تأثير طردي موجب للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأن إشارة هذا العامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية (T) المحسوبة، قدرت ب0.001 عند مستوى المعنوية 0.05 (0.001<0.05) كما بلغت قيمة (T) المحسوبة 3.915.

التوصيات:

- ✓ يجب على المؤسسة أن تعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية وتحسين بيئة العمل لرفع الرضا الوظيفي؛
- ✓ وضع برامج تدريبية لتطوير أداء العاملين؛
- ✓ تحفيز العمال على التعلم الذاتي بغية تطوير مهاراتهم.

آفاق الدراسة:

- ✓ أثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي؛
- ✓ أثر الرضا الوظيفي على إبداع العاملين.

- ✓ مساهمة أداء العاملين في تحسين جودة الخدمة.
- ✓ مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع والملاحق

قائمة المصادر والمراجع

- **مراجع باللغة العربية**

كتب

1: أحمد ماهر، الموارد البشرية، الطبعة 5، الدار الجامعية، مصر، 2001.

2: جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الطبعة 1، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

3: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة 1، الدار الجامعية، مصر،2004 .

4: سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

5: سعاد قسوم، دور التمكن الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2019.

6: سعد أبو شندى، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

7: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

8: عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الطبعة 1، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.

9: عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة 1، نيولينك للنشر والتدريب، مصر، 2015.

10: علا عبد الرزاق هاشق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

11: فايز محمد الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار حليبي الزمان، الأردن، 2001، ص43.

12: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار أسامة، الأردن، 2008، ص148.

13: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 4، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

14: لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

15: مجموعة خبراء، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2014.

16: محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون ذكر رقم الطبعة، الدار الجامعية، مصر، 2001.

17: محمد سعيد أنوار سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

18: مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، مفهوم، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن،2011.

19: منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2002.

20: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

II رسائل علمية

- **ماجستير**

21: بطاش عقيلة، تقييم أداء الموظفين وأثره على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية، أطروحة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة أبو بكر بلقايد، 2016، ص11.

22: زيقادي فراس، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة يحي فارس، المدية،2015، ص59

23: عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2007، ص113.

24: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، أطروحة ماجيستير، تخصص استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص4.

25: موسى محمد أبو خطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، 2009، ص19

- **ماستر**

26: برياح محمد أمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص38.

27: بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، ولاية البويرة، 2017، ص9.

28: جامع إيمان، مغلاوي نسرين، أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بو صوف، ميلة، 2019. ص26.

29: صفي الدين سهام، الرضا الوظيفي وأثره أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، 2019، ص44.

30: لدوي أمال، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 15.

31: هريش إبتسام، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الإعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2017، ص36.

III مجلات

32: سعيد سمير أبو خليفة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مجلة جامعة الشرق الأوسط، 2018.

الملاحق

قائمة الملاحق

1: الاستبيان

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الاعمال

استبيان موجه للموظفين بمؤسسة التعليم العالي جامعة المدية

نتقدم إليكم بهذا الاستبيان قصد التعرف بشكل عام على مدى رضاكم الوظيفي و كذا تشخيص الصعوبات التي تعترض أداء مهامكم و التعرف على مختلف انشغالاتكم ؛ لذا نرجو منكم الإجابة بكل صدق على هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة ،

تقبلوا شكرنا الجزيل لحسن تعاونكم معنا .

القسم الاول :المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

العمر : 30 سنة فأقل 31-34 سنة

35-39 سنة 40 فأكثر

المؤهل العلمي : ثانوي تقني سامي ليسانس

ماستر ماجستير دكتورا

أخرى حدد

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

11 -15 سنة 16 سنة فأكثر

مستوى الوظيفي : عامل مهني عون إدارة متصرف إداري

متصرف إداري رئيسي أستاذ

المحور الاول :

الرجاء وضع علامة (×) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة .

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر المؤسسة بيئة مريحة و نظيفة و هادئة					
2	توفر المؤسسة جميع مستلزمات المتعلقة بعملي					
3	توفر المؤسسة الحماية من الاخطار المهنية و الرعاية الطبية					
4	أشعر في المؤسسة بالأمان الوظيفي					
5	أتحصل على أجر جيد يتناسب مع مهام التى أقوم بها					
6	يلبي هذا الاجر كل الاحتياجات الاساسية لي و للاسرة					
7	تقوم المؤسسة بتقديم الشكر و الامتنان عند القيام بعمل منجز					
8	يتم تطبيق أنظمة العمل على الجميع دون تمييز					
9	تقوم الادارة بإشراككم في اتخاذ القرارات					
10	يتم ترقيتكم حسب إستحقاقكم بكل عدالة					
11	يتم منحكم تدريبا دوريا من أجل الترقية					
12	تمارس العمل ضمن طريق العمل					
13	تشعر بالارتياح عندما تعمل مع الفريق					
14	توزع المهام على الفريق العمل بكل عدالة					
15	يوجد تعاون متبادل بينك و بين أعضاء الفريق					

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرجاء وضع علامة (×) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة .

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستطيع تقييم نتائج عملك بالجيدة أو الممتازة					
2	تقوم المؤسسة بإعلامكم بالتعليمات و اللوائح العمل					
3	تستخدم كل طاقتك في العمل					
4	تتوفر في المؤسسة ظروف بيئية داخلية مناسبة					
5	تتوفر إدارة المؤسسة كل الامكانات اللازمة لانجاز العمل					
6	تمتلك المؤسسة المرونة اللازمة من أجل مواجهة التغيرات غير المتوقعة على الجودة في البيئة التنافسية					
7	تواكب المؤسسة التطور المستمر في الجودة خدماتها المقدمة للزبائن					
8	تحدد المؤسسة جداول زمنية محددة لانجاز وظائف العمال					
9	تستخدم المؤسسة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتجزئة العكسية عن كمية الاداء المنز					
10	تراقب الإدارة العليا مخرجات العمل المنجز بشكل مستمر					

2: مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	25

Statistics

		الجنس	العمر	العلمي المؤهل	الخبرة سنوات عدد	الوظيفي المستوى
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل سنة 30	3	10,0	10,0	10,0
	سنة 34_31	7	23,3	23,3	33,3
	35_39	12	40,0	40,0	73,3
	فأكثر 40	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	سامي تقني	6	20,0	20,0	30,0
	ليسانس	9	30,0	30,0	60,0
	ماستر	9	30,0	30,0	90,0
	دكتوراه	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل سنوات 5	5	16,7	16,7	16,7
	سنوات 10_6	8	26,7	26,7	43,3
	سنة 15_11	13	43,3	43,3	86,7
	فأكثر سنة 16	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عون	9	30,0	30,0	30,0
	إداري متصرف	11	36,7	36,7	66,7
	رئيسي إداري متصرف	8	26,7	26,7	93,3
	أستاذ	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	3	10,0	10,0	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	9	30,0	30,0	33,3
	محايد	2	6,7	6,7	40,0
	موافق	11	36,7	36,7	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	4	13,3	13,3	40,0
	موافق	13	43,3	43,3	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	6	20,0	20,0	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	8	26,7	26,7	26,7
	موافق غير	12	40,0	40,0	66,7
	محايد	4	13,3	13,3	80,0
	موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	14	46,7	46,7	46,7
	موافق غير	11	36,7	36,7	83,3
	محايد	3	10,0	10,0	93,3
	موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	9	30,0	30,0	40,0
	محايد	13	43,3	43,3	83,3
	موافق	3	10,0	10,0	93,3
	بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	موافق غير	12	40,0	40,0	53,3
	محايد	6	20,0	20,0	73,3
	موافق	7	23,3	23,3	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	موافق غير	11	36,7	36,7	53,3
	محايد	10	33,3	33,3	86,7
	موافق	2	6,7	6,7	93,3
	بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	6	20,0	20,0	40,0
	محايد	12	40,0	40,0	80,0
	موافق	4	13,3	13,3	93,3
	بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	موافق غير	14	46,7	46,7	60,0
	محايد	5	16,7	16,7	76,7
	موافق	4	13,3	13,3	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistics

		Y1	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,10	3,47	3,47	3,13	3,40	3,23	2,67
Std. Deviation		,759	1,074	,973	,973	1,102	1,006	,922

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	16	53,3	53,3	70,0
	بشدة موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	5	16,7	16,7	43,3
	موافق	12	40,0	40,0	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	8	26,7	26,7	46,7
	موافق	12	40,0	40,0	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	11	36,7	36,7	63,3
	موافق	9	30,0	30,0	93,3
	بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	5	16,7	16,7	43,3
	موافق	13	43,3	43,3	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	11	36,7	36,7	60,0
	موافق	9	30,0	30,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	9	30,0	30,0	40,0
	محايد	14	46,7	46,7	86,7
	موافق	3	10,0	10,0	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RF	ذكر	20	2,7318	,76600	,17128
	أنثى	10	3,0273	,44340	,14021

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AF	ذكر	20	3,2500	,77816	,17400
	أنثى	10	3,5571	,50147	,15858

ANOVA

RF

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,673	3	,224	,455	,716
Within Groups	12,826	26	,493		
Total	13,500	29			

ANOVA

AF

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,453	3	,484	,973	,421
Within Groups	12,944	26	,498		
Total	14,397	29			

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AF	3,3524	,70460	30
RF	2,8303	,68228	30

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,120	1	5,120	15,451	,001[b]
	Residual	9,278	28	,331		
	Total	14,397	29			

a. Dependent Variable: AF

b. Predictors: (Constant), RF

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	RF
1	1	1,973	1,000	,01	,01
	2	,027	8,555	,99	,99

a. Dependent Variable: AF