



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية  
وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة إنتاج وتمويل

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
بعنوان:

## الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة

تحت إشراف الأستاذ:  
د. غوثي محمد.

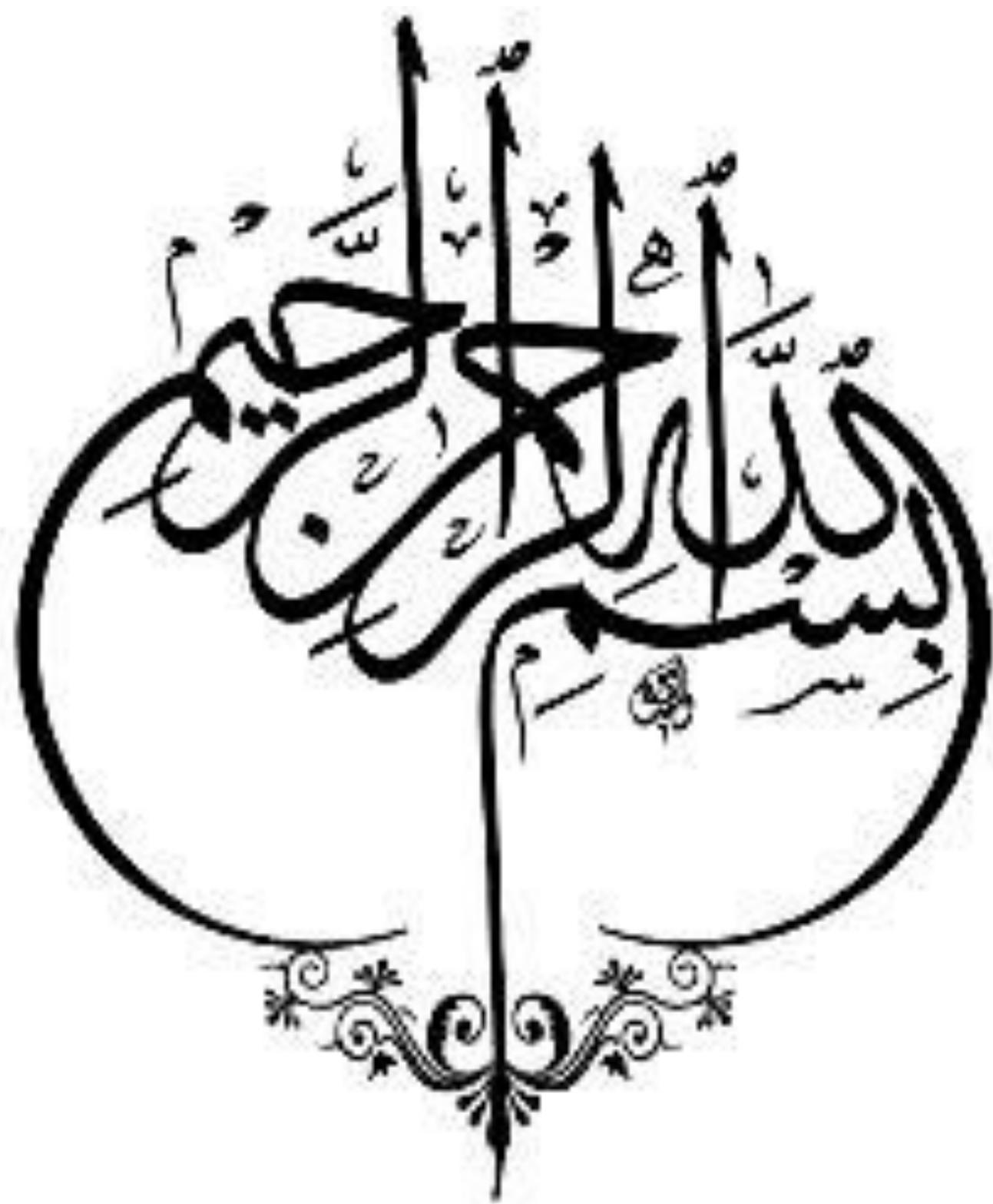
من إعداد الطلبة:  
• ميلودي ابتسام  
• حسين رانيا خيرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15 / 06 / 2023  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا  
ممتحنا  
مشرفا

د. صوار يوسف  
د. رفاة إبراهيم  
د. غوثي

السنة الجامعية: 2023/2022



# شكر و عرفان

قبل كل شيء نحمد الله ونشكره سبحانه عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة،

ونسأله الهداية وتوفيق في أعمالنا مستقبلا فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلى بمشيئته جل شأنه ونقول:

" اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ».

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل، من قريب أو بعيد.

نخص بالذكر الأستاذ المشرف: " غوثي محمد " الذي لم يبخل على بتوجيهاته القيمة وآرائه ونصائحه

الوجيهة وملاحظاته الدقيقة ومتابعته المستمرة

فلهم منا كل العرفان وصادق الشكر.

وتحية وشكر إلى أسرة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة بالأخص قسم علوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر لعائلاتنا الكريمة لما وفروا لنا من راحة حتى أتمنا هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء

أكرمهم الله وأطال في أعمارهم وأمدهم بالصحة والعافية

# إهداء

الحمد لله الذي هدانا بهذا وما كنا لنهتدي لولا هدانا الله ، اللهم لك الحمد  
أهدي سالمى لو صعد للسماء ألبصق قمرًا ، ولو نزل للأرض لكساها سندسا وحريرا ولو  
اختلط

بماء البحر لأصبح الملح الاجاج عذبا فراتا سلسبيال إلى التي تدعو إلي سرا وجهرا ، ليال  
ونهارا

أمى" الحنون أطل الله في عمرها

على من تحمل مشاق الدنيا وعنائها من أجل أن أعيش محترم ومعزز مكرم إلى من علمني  
وشجعني كثيرا حتى كبرى ومنحني بكل ما لديه من أجلي إلى " أبى العزيز الغالى".

إلى إخوتي الأعرأ الذين كانوا دائما إلى جانبى :

" طارق , مريم , عبد الهادى "

الاصدقائى الأعرأ : فايذة , لطيفة , رانيا .

إلى الأساتذة الكرام كل باسمه

إلى كل من سعتهم ذاكرتى ولم تسعهم مذكرتى

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدى

أمين

ميلودى ابتسام

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قالوا سبحانك لا علمنا إلى ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

صدق الله العظيم

(كن عاملاً... فإن مل تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضه)

نتقدم بإهداء عملنا المتواضع إلى

إلى مالكي في الحياة..... إلى معنى الحب والوفاء والعطاء ..... إلى بسمه الحياة وسر الوجود

أمي الحبيبة

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .....والذي الحبيبين إلى أخي العزيز عبد الكيم وأختي شيماء وهيبة اللذان أحبها كثيراً

إلى أبي الغالي من علمين العطاء بدون انتظار إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز الغالي

إلى كل الأهل والأحباب وكل من كان عوان وسندا لنا من قريب أو من بعيد ..... إلى كل من سقط عن قلبي سهواً.

حسين رانيا خيرة

بل كل شيء نحمد الله ونشكره سبحانه عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام  
هذه المذكرة،

ونسأله الهداية وتوفيق في أعمالنا مستقبلا فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلى بمشيئته  
جل شأنه ونقول:

" اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ».

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل، من قريب أو بعيد.

نخص بالذكر الأستاذ المشرف: " غوثي محمد " الذي لم يبخل على بتوجيهاته القيمة  
وآرائه ونصائحه

الوجيهة وملاحظاته الدقيقة ومتابعته المستمرة

فلهم منا كل العرفان وصادق الشكر.

وتحية وشكر إلى أسرة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة بالأخص قسم علوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر لعائلاتنا الكريمة لما وفروا لنا من راحة حتى أتممنا هذا العمل ونخص  
بالذكر الأولياء

أكرمهم الله وأطال في أعمارهم وأمدهم بالصحة والعافية

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط ضوء على الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين من خلال التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وقياساته، بإضافة إلى عوامله التي تحتويه وتأثيره على أداء العاملين والتزامهم بتحسين وتكوين لإشغال وظائفهم وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

وللإجابة على إشكالية التالية تما تبني الفرضية البحثية التي مفادها إن تطبيق الرضا الوظيفي له أثر على تحسين أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه. تما الإلتباع المنهج الوصفي الاستقرائي والتحليلي وتما توزيع 35 استبانة وشمل (المديرين والمشرفين على مختلف المستويات والموظفين) , وتما استرجاع 30 إجابة صالحة وتما تحليل النتائج باستخدام برنامجي spss , وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا ليس له علاقة بأداء العاملين , وكذلك انه لا توجد فروق معنوية في تطبيق الرضا الوظيفي وأداء العاملين تعزي متغيرات ( النوع , الخبرة , مستوى التعليمي ) .

إلا في حالة تطبيق الأداء العاملين يعزي متغير المؤهل العلمي توجد فروق.

**كلمات مفتاحية:** الرضا الوظيفي، الأداء العاملين

## Abstracts:

This study aimed to shed light on job satisfaction and its impact on the performance of employees by identifying the concept of job satisfaction, its importance and its measurements, in addition to its factors that contain it and its impact on the performance of employees and their commitment to improve and train them to fill their jobs, and that is by asking the following problem:

In order to answer the following problem, the research hypothesis was adopted that the application of job satisfaction has an impact on improving the performance of workers in the Algerian Water Corporation. The descriptive, inductive and analytical method was followed, and 35 questionnaires were distributed and included (managers and supervisors at different levels and employees), and 30 valid answers were retrieved, and the results were analyzed using the spss program. In the application of job satisfaction and employee

performance, the variables (gender, experience, educational level) are attributed.

Except in the case of the application of employee performance attributed to the educational qualification variable, there are no differences.

**Key words:** Job satisfaction, employee performance

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	يمثل عمال شركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات.	1-1
54	المديرية العامة	2-1
60	يمثل إحصائيات الثبات " الفاكرومباخ لمحور الاستبيان	1-2
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	2-2
61	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي	3-2
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	4-2
64	معايير تحديد الاتجاه	5-2
65	تحليل آراء المبحوثين المحور: اثر الرضا الوظيفي	6-2
66	تحليل آراء المبحوثين للمحور الثاني : "الأداء العاملين"	7-2
69	يوضح المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري للرضا الوظيفي و المتوسط	8-2
72	اختبار فروقات الرضا الوظيفي ك أداء العاملين يعزم متغير النوع	9-2
75	اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزي متغير المؤهل العلمي	10-2
76	اختبار فروقات الرضا الوظيفي ك أداء العاملين يعزم متغير الخبرة	11-2

## قائمة الاشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الاتجاه ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدم الذ ارتفاع مستول الأداء العاملين	25
2-1	علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	26
3-1	يوضح الهيكل التنظيمي	46
4-1	يمثل هيكل المديرية العامة	48
5-1	يمثل هيكل دائرة المالية ك المحاسبة	57
1-2	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير النوع	61
2-2	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	62
3-2	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي	63
4-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	64

## قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	-

الفهرس

# قائمة المحتويات

ص	الفهرس
I	الاهداء
III	شكر وعرفان
IV	الملخص
VII	الفهرس
أ-د	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: المفاهيم النظرية للرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين</b>	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي وأداء العاملين
03	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
03	1- مفهوم رضا الوظيفي وأهميته
09	2- عوامل مؤثرة في رضا الوظيفي
11	3- قياس رضا الوظيفي
13	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
13	1- مفهوم أداء العاملين وأهميته
15	2- عوامل مؤثرة على أداء العاملين
17	3- طرق تقييم أداء العاملين
21	المطلب الثالث: علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين
21	1- رضا وظيفي وأثره على أداء العاملين
28	2- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء العاملين
28	3- حوافز وتأثيرها على أداء العاملين
32	خاتمة المبحث الأول
33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها

33	تمهيد:
33	المطلب الأول: ترتيب الدراسات السابقة
40	المطلب الثاني: تحليل الدراسات السابقة
41	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة ومما يميز دراستنا عنها
42	ملخص الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة.	
44	تمهيد:
44	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للمياه
44	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية للمياه
46	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه
47	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
47	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
58	المطلب الثاني: صدق والثبات الاستبيان
72	المطلب الثالث: دراسة اتجاه آراء المستجوبين وتحليل الفرضيات
	ملخص الفصل
80	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

# المقدمة العامة

يعتبر الرضا الوظيفي وأداء العاملين من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ، حيث تناول العديد من المتغيرات التي كان لها تأثيرا مباشرا وغير مباشر على نظام العملي ، مما أصبح الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين أكثر مواضيع تناولا في مجالات إدارة الموارد البشرية وغيرها من المؤسسات الاقتصادية و الخدمائية ، والذي يعتبر عنصر أساسي في نجاح أو فشل المؤسسات التي تسوده، حيث يساهم في تنفيذ وتطوير أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها ، وهو المورد البشري الذي يتميز بقدرات عالية على إعطاء مجهودات ووسائل لتمكين العامل من أداء الجيد والمؤهل في عمله بشكل جيد من اكتساب المهارات والقدرات عملية وفنية ونظامية ، هو سبب رئيسي في نجاحها لتكميل إستراتيجيتها مبحثا بشكل منتظم.

كما له أهمية كبيرة في مجالات السلوك الشخصي في المؤسسات مختلفة ، من تحسين اتجاهات العاملين نحو أدائهم والولاء والانتماء للمؤسسة وهذا الذي يدفع المؤسسة إلى الاهتمام والإعطاء جهود مبذولة للموارد البشرية إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء، وتمتلك مؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها التي تعتبر جوهر رئيسي والعامل الأساسي للأداء ، حيث تسمح المؤسسة بالبقاء و الاستمرارية والنمو ، كما تهتم بعض المؤسسات برفع مستويات أخرى كما تعتبره مضيعة للمال والوقت خاصة في الدول مختلفة.

إن البيئة المورد البشري تسعى دائما لإشباع حاجات ورغبات الفرد من ماديات ومعنويات وغيرها، وتعتبر الوظيفة العملية منبع رئيسي لإشباع حاجيات الفرد لشعور بالرضا العام في الحياة والتي تدفعه إلى انضمام لإبراز طموحاته وقدراته في البيئة العملية وبالتالي يشعر برضا لذلك أصبحت مؤسسات التي ترغب في إشعار تحسين المستمر للفرد من تحسين أداء خدمته وتحقيق الرضا عاملها.

ترتبط سلوكيات الرضا الوظيفي بقدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة، وذات رابط مهم في العمل مما يمنح العاملين قدرة على المهام وقد جاء في الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، بانه عنصر مهم للعاملين وله اثر كبير وفعال على إنتاجيتهم ونشاطهم في العمل كما تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو المؤسسة و الإشراف عليها، لذلك يزال يحظى باهتمام في مختلف المؤسسات من اجل تحقيق استثمار المورد البشري وتحقيق أهداف معينة و لنجاحها.

❖ الإشكالية:

على ضوء ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين؟

هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة المياه الجزائرية بسعيدة.

❖ الفرضيات الفرعية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي يعزى متغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة مهنية).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أداء العاملين يعزى متغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، خبرة مهنية).

❖ أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- إبراز الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- بيان أهمية عنصر الرضا الوظيفي ومتغيرات الأساسية.
- كشف عن الحوافز التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

❖ أهمية البحث:

محاولة تسليط الضوء على فهم مفاهيم موضوع الرضا الوظيفي لدى أداء العاملين ومعرفة مختلف العوامل المؤثرة فيهم وإبراز أداء العاملين وعلاقة موجودة بين الرضا الوظيفي وأدائه وتأثيرات الرضا بأداء وتكمن أهميته في الرضا والأداء.

❖ دوافع البحث: أسباب اختيار البحث هي:

- السبب الذي دفع لاختيارنا الموضوع أسباب ذاتية وموضوعية فالأسباب الذاتية الرغبة في التعرف والبحث في هذا الموضوع.

- رغبة في تسليط الضوء على منهجية الموضوع .
- محاولة إبراز أهمية الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين .
- السبب الموضوعي إلى وجود مراجع مختلفة حول دراسة الموضوع.

❖ **صعوبات البحث :** عند قيام بهذه دراسة واجهنا بعض صعوبات نذكر منها :

- صعوبة الاسترجاع البيانات الموزعة حيث وزعت 35 استبيان استرجعت منها 30 استبيان
- قلة المراجع متعلقة بصلب الموضوع .
- صعوبة إيجاد المؤسسة بالدراسة الميدانية.
- صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني إلى اللغة العربية .

صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من قبل المؤسسات.

❖ **حدود البحث:** يكون نطاق الدراسة على نحو التالي :

- 1- الحدود المكانية: اختصر تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة .
- 2- الحدود الزمنية: تمت الدراسة بدراسة علاقة بين متغيرين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع .
- 3- حدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 30 موظف في مؤسسة مذكورة سابقا.

❖ **المنهجية:**

لقد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي و الاستقرائي في جانب النظري، الذي يتبع لنا جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم توصيل ، إليها وتحليلها وتفسيرها واستخدام المنهج الإحصائي الذي مكنا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ، وهذه الخطوات يعتمد عليها الباحث في تقديم بحثه بهدف الوصول إلى النتائج والأهداف موجودة وموضوعة .

لقد تما تفسير هذه الدراسة إلى جزئيين نظري وتطبيقي يتضمن جزء النظري تعاريف حول الرضا الوظيفي و أداء العاملين من تم برزنا الدراسات والبحوث التي تضمنت إشكالية البحث التي قمنا بتحليلها ومناقشتها ومقارنة الدراسات السابقة بدراسات الحالية.

أما الجزء التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي ، قمنا بدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية المياه بسعيدة ، فطرقتنا إلى إطار العام للدراسة باستخدام البرنامج إحصائي spss .

# الفصل الأول

الإطار النظري للرضا الوظيفي  
وأثره على أداء العاملين

يعتبر الرضا الوظيفي محصلة لمجموع المكونات النفسية والاجتماعية للفرد لامتزاج مع مجموعة المحضرات المادية والمعنوية المستمدة من البيئة عمله، كما انه عنصر بشري في المؤسسة الذي يؤدي إلى استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءة الإنتاجية، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي وأدائه بشكل مستمر من اجل الحصول على أحسن أداء في سلسلة الوظائف إدارة الموارد البشرية.

من خلال هذا الفصل سنتناول مبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: إسقاطات النظرية على كل من الرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، ويتضمن أيضا أداء العاملين الذي يشمل مفهومه وطرق تقييمه وأهميته.
- المبحث الثاني: يتضمن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ومناقشتها.

المبحث الأول: مفاهيم النظرية للرضا الوظيفي وأداء العاملين.

سنتطرق في هذا المبحث حول كل ماله علاقة بالرضا الوظيفي وأداء العاملين

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي (سالم، عمان)

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي. وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين حيث عبروا عن مفهومه لعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى اختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذلك الاختلاف في الظروف البيئية المحيطة به .

لغة: فقد جاء في معجم متن اللغة أن رضي: ضد سخط، فهو راض .

أما معجم التراث الأمريكي (American heritag dictionary) فقد عرف الرضا "بأنه تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل ."

كما عرف المعجم السلوكي (ولمان) (Wohman) الرضا بأنه "حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة".

اصطلاحاً: يرى (الرفاعي) إلى أن الرضا الوظيفي هو "ذاك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، وعلاقة بين العامل وإدارة , والعلاقة بين العامل وزملائه .

ويرى عبد الخالق بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ,ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل, وهذا الشخص يختلف عن نوعين آخرين, وهما الشخص غير متكامل مع وظيفته, وهو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المهنية دون الاهتمام بتنمية مسؤولياته أو تحقيق مسؤولياته, الشخص المحايد الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المساءلة والمسؤولية.

- تعريف لوك " Locke" (1968) (سالم، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، (2010)

- يرى "Locke" الرضا الوظيفي على انه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنة، على شرط أن تكون هذه القيم الفرد المتطابقة مع حاجات الفرد.

- تعريف "BEHLING AND SHRIESHEIM" (سالم، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، (2010)

عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد أو الكفاءات التنظيمية كالأجر والمكافآت المادية وأيضاً البيئة التنظيمية والطبيعية التي يتم فيها انجاز العمل.

- تعريف فروم (vromm): (سالم، الرضا الوظيفي واطر النظريات العلمية، (2010)  
أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي وتطبيقات عملية .

ويشير ( الرفاعي ) ( سالم، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، (2010)

الى ان الرضا الوظيفي هو " ذلك حماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل , حيث يمكن ارجاع هذا الشعور الى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله , وموقفه من عمله , والعلاقة بين العامل والادارة , وعلاقة بين العامل وزملائه .

واشار ( عبد الخالق ) بانه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعكله فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم , وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها , ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل , وهذا الشخص يختلف عن نوعين اخرين وهما :

الشخص غير المتكامل مع وظيفته . وهو الذي ينظر الى عمله على انه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الاهداف المهنية دون الاهتمام بتنمية مسؤولياته او تحقيق استقلالته .

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي.

❖ أهمية الرضا الوظيفي (لوكيا هاشمي، (2015) .

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة وتستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل الوقت ذلك لسببين:

الأول هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة، وهو السبب الوحيد الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته، أما سبب الثاني فهو تأثير و إسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يحدث آثار سلبية أو ايجابية على كل سلوكيات الفرد، بل على كل ظواهر مجال العمل وسنعرض فيما يلي لبعض آثاره على مستويات عدة:

#### 1) على مستوى الفرد:

##### أ- على الصحة الجسمية:

لا شك أن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، فكما أن للصحة العضوية آثارا على الناحية النفسية فهي أيضا تتأثر بهذه الأخيرة.

ولقد بينت دراسات عديدة كمثال تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية والنفسية التي يعيشونها " إذ العضوية Lroganisme بتفاعلها مع محيطها تشكل وحدة وظيفية متنوعة تبعا لاختلاف الأفراد، لان العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط:

##### ب- على صحة النفسية:

والتي تكون نتيجة الضغوط الصادرة عن بيئة العمل، إذ الوضعية التي يعيشها العامل في عمله والتي قد تصل حد بلوغ مرحلة الاتوازن مع كثرة التغيرات التي قد تكون السبب في بروز مشكلات ذات صلة بالصحة النفسية، وعلى العكس من ذلك فالعامل الذي يسود الارتياح والرضا جو عمله، وتكون حالته وصحته النفسية بعيدة عن الاضطرابات موجهة نحو السلامة من اجل تحقيق أداء أفضل على مختلف المستويات.

##### ج-علاقة بين الأداء الفردي والرضا:

إن سلوك الذي يديه الفرد في المؤسسة نتاجا لتفاعل خصائصه (الفرد) مع خصائص بيئة العمل (الموقف) , ونعني بأداء الفرد , قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والتي منها عمله , ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها , من هذه الأبعاد هي كمية الجهد , ونوعية الجهد ونمط الأداء , فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في

العمل من خلال فترة زمنية معينة , وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة أو نوعية الجهد , ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول .

## (2) على المستوى التنظيمي:

تصدر السلوكيات الدالة عن الفرد أو الوظيفة عند بلوغ مستوى الإشباع الذي يقدمه هذا العمل , والجوانب المختلفة له , ومن ثمة ينتج الإشباع درجة معينة من المشاعر الوجدانية لديه (الفرد) اتجاه عمله"وهذه المشاعر تمثل المحصلة الكلية لشعور الفرد اتجاه عمله , أو قد تمثل مشاعره اتجاه جوانب و عناصر محددة منه للعمل , إذ أن مشاعر ورضا اتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بالرضا الجزئي , فمثلا مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية , أي بحاجاته إلى الدخل النقدي وما يمثله له , ولكميته أو مستوى الأجر الذي تتيحه المؤسسة له , فكلما كان احتياجه للدخل النقدي كبيرا , وكلما ارتفع أجره في مؤسسة كلما ازداد رضاه والعكس بالعكس .

## ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

### ❖ أهمية الرضا الوظيفي (طكوبا مختار، 2021-2022)

نظرا للأهمية البارزة للمورد البشري في بناء المؤسسة ونجاحها فإن رضاه يعتبر محرك لجعل هذا المورد أكثر فاعلية وعليه فالرضا الوظيفي يكتسب أهميته من أهمية المورد البشري، تشمل هذه الأهمية كل من الفرد العامل، المؤسسة والمجتمع.

### 1- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري :

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من:

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتم تعبها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- ✓ ارتفاع درجة الطموح، الإبداع، الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء.
- ✓ تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي.
- ✓ زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية.
- ✓ اكتساب صحة نفسية وجسدية سليمة.

✓ يجد الفرد في الرضا عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته والقيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد.

إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

## 2 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة :

الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ينعكس عليها إيجاباً في عدة نقاط :

-زيادة الإنتاجية وتحسن مستويات الأداء.

-ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية .

-تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.

- زيادة الاستقرار والتنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية

للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيهـم

- ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها.

## 3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع :

يستفيد المجتمع من رضا الموظفين داخل مؤسسات عملهم من خلال:

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ حماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم

الوظيفية وهو ما قد يحولهم إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء، وعدم

توافر الإمكانيات اللازمة لتكوين أسرة، وسوء التوافق النفسي، وهذا إضافة إلى

مشكلات. التلوث الاجتماعي كمشكلة المخدرات، العنف، الهجرة الغير شرعية .

## ❖ أهمية الرضا الوظيفي : (قميري صبرينة، 2013-2015)

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين، المؤسسة والمجتمع ومن هذه الأهمية نذكر ما يلي :

● أهمية الرضا الوظيفي على العاملين: ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها

إلى

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملين تعطيهم إمكانيات أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر العاملون بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل، مسكن ... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ... الخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم بطريقة مميزة.
- زيادة مستوي الطموح والتقدم: فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعدهم على مقابلة متطلبات الحياة .

● أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي

بالإيجاب على المؤسسة في صورة.

- ارتفاع في مستوي الفعالية: فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى ... الخ.
- ارتفاع مستوي الولاء للمؤسسة: فلما يشعر العاملون بأن ووظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير مادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

● ج أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي

بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

الفرع الثاني: عوامل المؤثرة للرضا الوظيفي.

### ❖ عوامل المؤثرة للرضا الوظيفي. (بلخير، 2011-2012)

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:

#### 1) الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ومن الجدير ذكره أن (هرزبرج) حالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن "الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا"، وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلهم الحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

#### 2) محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله وذلك برفع مستوى رضاه عن العمل، وهذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" «، فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

#### 3) إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إتاحة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا والذي يتحقق لهم جراء ذلك،

ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة ويزداد على ذلك ارتفاع في رضاهم.

#### 4) فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المؤسسة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات (العليا التطور والنمو)، ذو أهمية لدى الافراد ذوي الحاجات العليا.

#### 5) نمط القيادة:

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

#### 6) عدالة القائد:

أوضح " آدمز " في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، خبراته، قابليته، مستوى تعليمه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

#### 7) الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

#### ❖ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: (خالد، 2008)

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي التي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:

-عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدراته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: تتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

-عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: تتمثل في شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسيته، وأهمية العمل بالنسبة له.

- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، إلا أنه اعتبر أن هناك عوامل محددة لهذا الرضا.

- العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

أولاً: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

الفرع الثالث: قياس الرضا الوظيفي (سالم، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، 2015)

يشير "ديفيز" المشار إليه في (شلول) إلى أن إجراءات البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على إجراء مقابلة للعاملين، للحصول على استجاباتهم وتفسيرها ولكن الخبرة قد دلت على أن هذه البحوث تتبع نظاماً معقداً، وإن أي خطأ في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث وفائدته، ولهذا فإنه ينبغي العناية بتصميم الأسئلة وصياغتها ومراعاة مدى وملاءمتها للعاملين، وكذلك الاهتمام ومراعاة الدقة في اختيار العينة التي ينطبق عليها البحث.

ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي:

### 1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

هي أكثر طرق القياس بساطة وانتشار حيث تعتمد على تحليل عديد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره اتجاه عمله ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، وتفقد. اظهر تحليل هذه الظواهر أن الافرد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل الدوران العمل بينهم بصورة لا نجد لها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبات ترجمة بعض البيانات.

### 2- طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكر الأوقات التي يشعر بأنهم راضون عن عملهم , وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو استياء , وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا , وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي جودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد واجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن معلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة .

### 3- طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على نحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الذي يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل: نموذج فروم، أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورتر، الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين. (محمد المبيضين، 2001)

يعتبر الأداء العاملين من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين لأهميته على مستوى الفرد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

ولعل من أهم وأعقد الوظائف التي تقوم بها الإدارة في إطار اهتمامها بموردها البشري هو تقييم أدائه للتأكد من أن أدائه الفعلي يتناسب مع الأداء المرجو منه، ولمعرفة نقاط قوته وتعزيزها ونقاط ضعفه وتحسينها لتحسين مستوى أدائه وتطويره، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ونجاحها.

#### • الأداء:

**لغة:** كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنوي اللغوي للفعل " أدى " إلى:

معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا البطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه ، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به. (محمد المبيضين ١، 2001)

يقابل كلمة "أداء" (عزدين، 2007-2008) .

في اللغة العربية اللفظة " performance " في اللغتين الفرنسية والانجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة " performance " المشتقة من الفعل " performer " الذي كان يعني في القرن الثالث عشر إنجاز وتنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الانجليزية " performer " " to التي تنبثق منها اللفظة " performance " والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، والنجاح الذي يمكن بلوغه.

• اصطلاحاً: (محمد، 1983)

فيعرف الأداء بأنه أداء الموظف للعمل، أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمل، ويعرف نيكولاس الأداء الوظيفي بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو نشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

ويعرف (haynse) (عبد الباري، 2003)

أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة . والأداء الوظيفي هو عبارة عن عملية وليس نتيجة في لحظة ما في الزمن، أي أنه مجموعة المهام المؤسسة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد .

• الأداء العاملين:

بعد التعرض لأداء المؤسسة وجدنا أن أداء العاملين الأداء البشري يعد أحد أنواع الأداء في المؤسسة، وهو أهمها كون أن العنصر البشري يعد أهم الأصول فهو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد واستعمالها بالشكل الذي يضمن الكفاءة والفعالية في المؤسسة.

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولقد تعددت تعاريفه من باحث لآخر، وفيما يلي بعض تلك التعريف:

1- يرى 2003 (Brigtte) Motowildo (2007)

ان أداء العاملين هو: "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة".

2- ويسانده في هذه الفكرة (F.W. Nicolas (Brilantte, 2007)

الذي يرى: " بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

3- أداء العاملين (نوال، 2007-2008)

هو: " قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " .

4- يشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) (عبد الله، 2003)

إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي. تحققت معا.

5- يرى ويلن وهنجر (wilan hangar) (علي، 2007)

أن الأداء العاملين هو النتيجة النهائية للنشاط "ومنه فإن الأداء الوظيفي يعني قيام الموظف بتنفيذ مهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة والكيفية التي يلي بها الفرد متطلبات وظيفته.

وهناك من يرى أن الأداء يتحقق من خلال مستويين هما: الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف، والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به. كما أن أداء العاملين إنما يتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل، وهذان العاملان يتعلقان بالفرد ذاته بغض النظر عن الظروف المحيطة.

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين.

❖ أهمية أداء العاملين: (فيصل، 2001)

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المؤسسات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً.

فمن خلال نتائج تقييم الأداء العاملين تستطيع الإدارة الحكم على:

- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والثبات.
- مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.
- يتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.
- يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.
- يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟
  - هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟
  - هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟
  - هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟
  - هل توافرت المواد الضرورية؟
- لا شك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمؤسسة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.
- كما يعتبر الأداء حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة ، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف: لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية أو مغايرة عن تحقيق الأهداف المخططة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

❖ العوامل المؤثرة على أداء العاملين) بن عيشي، (2005-2006)

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وبالرغم من تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي:

- 1- **أسلوب القيادة والإشراف:** فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.
- 2- **شعور الفرد بأهميته في المنظمة:** شعور الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه كعضو فاعل في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعوراً قوياً بالانتماء إلى المؤسسة والولاء إليه.
- 3- **الأجر:** فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دوراً كبيراً وخصوصاً إذا كان مصدراً وحيداً أو رئيسياً في الإشباع، كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبين وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.
- 4- **الاستقرار الوظيفي:** فنبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعاً قوياً للعمل بجد وإخلاص.
- 5- **نظم المؤسسة وسياساتها:** تلعب النظم والسياسات الإدارية في المؤسسة دوراً كبيراً في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرون للعمل ومسؤولياتهم؛ فإن هذا النظام يصبح دافعاً قوياً للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.
- 6- **التكوين:** إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، ويؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

وإضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود لا التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر تحدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير في كبير الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

- عوامل اقتصادية (كالتضخم).
- عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديموغرافي).
- عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي).
- وعوامل سياسية قانونية (كلاستقرار السياسي أو الأمني).

#### ❖ العوامل المؤثرة في أداء العاملين: (هاشمي، 2016)

يتأثر أداء الفرد بجملة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، حتى إن Abajit يقول: " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء إلى جانب تتعدد هذه عوامل، فهي تختلف باختلاف الزمان ومكان، ومرحلة الحياة الفرد، كما أن الاختلاف يلاحظ شدة تأثيرها على الأداء، فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع أداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرة على الأداء بينما للبعض الآخر تأثير غير مباشر عليه." لذلك سنعتمد في دراستنا نموذج الخبر الإداري A.judson لكونه جديرا بالاهتمام من جهة ، ولتجاوبه وطبيعة موضوع دراستنا من جهة أخرى. فمن وجهة نظره، تنقسم العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى مجموعتين أساسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية:

- أ- **العوامل الخارجية:** تتعلق بيئة العمل في المؤسسة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهمها:
- **ظروف العمل المادية:** وتشمل الآلات والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها الأفراد، درجة الحرارة، التهوية، الإضاءة وغيرها من العناصر المادية الموجودة في مكان العمل. التي تؤثر تأثيرا مباشرة على أداء الأفراد ولإنتاجيتهم.

- **العوامل الفنية (لتقنية):** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، منها نوع: التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، الورشات، التجهيزات والآلات.
- العوامل الاجتماعية:** وتتمثل في التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، التنظيم الرسمي، نمط القيادة والإشراف، النقابات العمالية... الخ.
- العوامل (الداخلية الذاتية) :** وهي التي ترتبط بشخصية العامل ، ذكائه وقدراته الخاصة ، سماته الشخصية وخبرته ومعارفه وتدريبه على ما يمارسه من عمل.

#### الفرع الرابع : تقييم أداء العاملين.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين. (عادل، 2003)

- تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.
- تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.
- تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.

ثانياً: معايير تقييم أداء العاملين (محمد ق.، 2014)

معايير تقييم الأداء يقصد به العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة ، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومن بينها:

- معايير نواتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء).

- معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين).

- معايير صفات شخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

### ثالثاً: طرق تقييم أداء العاملين

❖ طرق تقييم أداء العاملين (محمد ق.، إدارة الأداء المتميز، 2014)

وهناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، وتوفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

➤ **الطرق التقليدية:** هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل المثال

لا على سبيل الحصر ما يلي:

- **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)، والتي يعرب عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد.

- **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها إذ يقوم بموجها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى لأسوء، أو العكس.

- **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد مع غيره من الأفراد العاملين معه، ويتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل.

➤ **الطرق الحديثة:** نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث

عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما

يلي:

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله , و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل, و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه , و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم , ثم يقوم المشرف على التقييم و ذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة أقل انطباقا عليه , و تمتاز هذه الطريقة بقدر بها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة , لأن أهمية و أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ الإدارة العليا.

- **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون بين الرؤساء وأهداف المؤسسة، وتدلل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

- **الإدارة بالأهداف:** تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، وغالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة كـ (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج الخ..)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية.

- ✓ المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل فرد.
- ✓ يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه.
- ✓ تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.
- ✓ استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية.
- ✓ إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، وكيفية ممارستها.

تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية.

❖ طرق تقييم الأداء: (عمار، 2012)

الطرق التقليدية:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم وترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى أسوء، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

- طريقة المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\left( \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right) = \text{عدد المرات}$$

- طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة لو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف واقل من المتوسط، ومتوسط واعلي من المتوسط، وجيد.

- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات لأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالأتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، من ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم

يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، ويشير على ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.

#### طرق الحديثة:

##### -مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو سلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

##### -طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

##### -طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه صفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، بصورة خاصة الأفراد المترشحين للترقية للإدارة العليا.

##### - طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من اجل انجازها مع ما أنجز فعلا.

خامسا: معوقات تقييم أداء العاملين (محمد ق.، إدارة الأداء المتميز،، 2014)

هناك العديد من المعوقات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون التقييم سببا ظهور الصراعات بين أفراد المؤسسة وبالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى إلى تحقيقه، وتختلف هذه المعوقات من تنظيم إلى آخر ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم.
- سوء اختيار معايير التقييم.
- النظر إلى تقييم الأداء على أنه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس.
- التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم.
- الاهتمام ببعض عناصر التقييم وإهمال الأخرى منها.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين وافتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة في التقييم.
- تأثر الرئيس بآرائه وانطباعاته الشخصية المسبقة.
- التقييم من أجل التقييم.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين.

الفرع الأول: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

أولا: تأثيرات الرضا الوظيفي على أداء العاملين

بعدما تعرفنا على الرضا الوظيفي وعلى أداء العاملين، سنتطرق للعلاقة القائمة بينهم وموضوع الرضا الوظيفي الذي تناول مستويات جيدة من خلال الباحثين والرواد والكتاب والذي يبرز مجموعة من علاقة ردود فعل بين الوظيفة والأداء والذي يؤدي إلى تأثير متباين، وهناك ثلاث اتجاهات في تحديد هذه العلاقة:

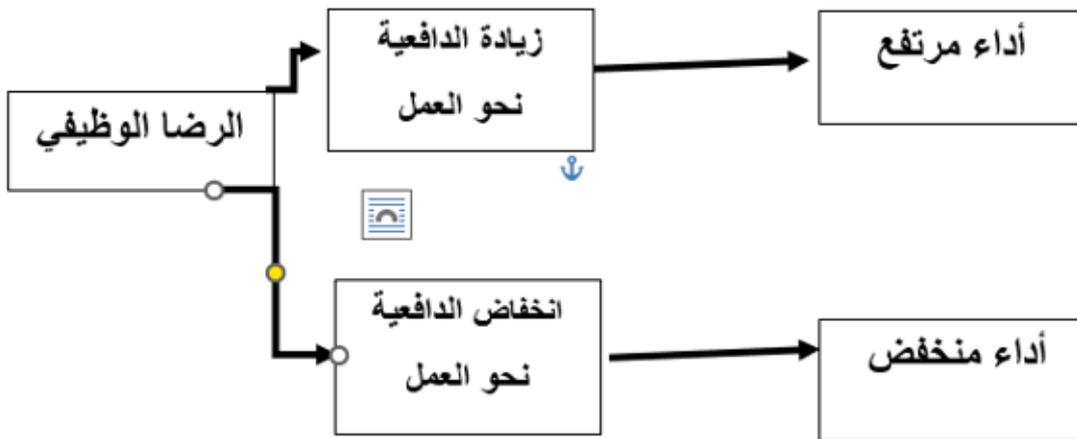
- **الاتجاه الأول:** يرى هذا الاتجاه أن ارتفاع الأداء الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء العاملين.

**الاتجاه الثاني:** يرى أن الأداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضا العاملين.

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

- **الاتجاه الأول:** ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم ويفترض هذا الاتجاه إن الرضا عن العمل هو متغير مستقل (السبب) ، بينما أداء العاملين هو متغير تابع له (النتيجة) ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد وبالتالي حماسته للعمل ويزداد إقباله عليه ، واتجاهاته وامتنانه لوظيفته ومؤسسته فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه والعكس صحيح فالفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل تقل إنتاجيته وحماسته للعمل، وقد برز هذا الاتجاه نتيجة تجارب هوثورن الذي قام بما مايو ، حيث قدم علاقة سببية بين الرضا والأداء .

الشكل (1): الاتجاه الأول ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء العاملين



المصدر: (إيمان، 2012، صفحة 187)

- **الاتجاه الثاني:** ارتفاع مستوى أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم.

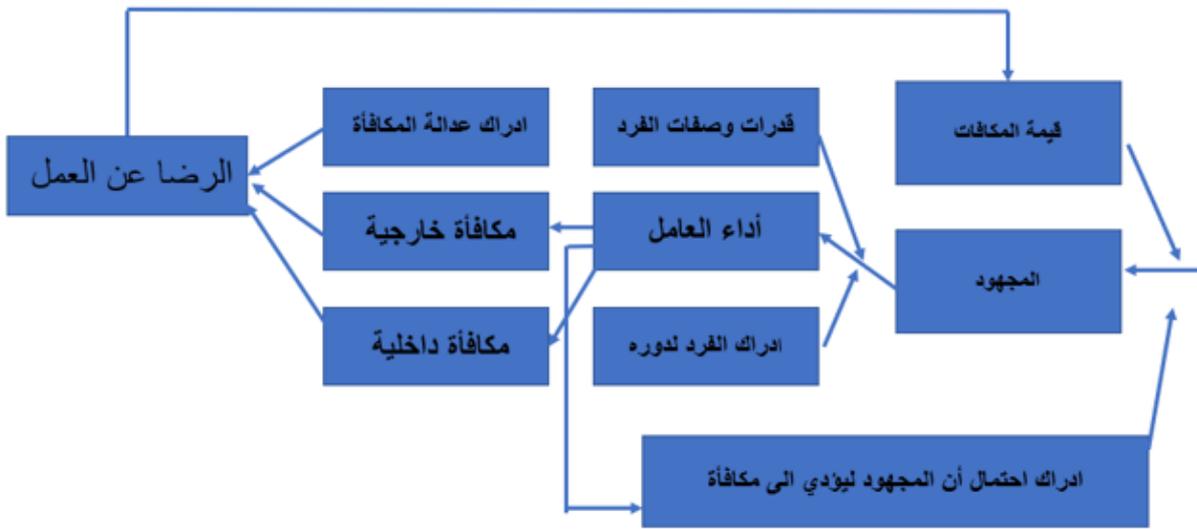
بعد قيام الباحثين برايفيلد وكروكيت بالدراسة التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي سنة 1955، حيث توصلوا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وأن العلاقة والرضا ان وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في العلاقة التي تربط فيها العوائد (الأجر، المكافآت... الخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس.

أي أن الرضا هو نتيجة للأداء، فالإشاعات التي يحققها المورد البشري أثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي. (حمزة حمية، 2017-2018)

وتتميز هذا الاتجاه أن الأداء العاملين هو متغير مستقل والرضا الوظيفي هو متغير تابع.

نموذج porter et loler الذي أبرز علاقة اكتمالية بين الإنتاجية والرضا، بحيث ظهر أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجئون إلى الدوافع الخارجية. واعتقدوا إنها ستؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الأداء إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي وإنتاجيته

### الشكل 02: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين



مصدر: (سهام بلخيري، 2011)

### • الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الأخر، فهي علاقة تم ربطها بعوامل بسيطة تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، وصفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسات وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية.

**الحالة الأولى:** حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفض والأداء عالي فهناك أفراد لا يحبون عملهم، لكنهم مضطرون للعمل وفق محاولات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب بل قد يحققون معدلات إنتاج أعلى للحصول على أجل إضافي لتغطية التزامهم المعيشية.

**الحالة الثانية:** حيث يكون مستوى الرضا مرتفعا بينما الأداء منخفض يحدث عندما يكون العمل ذاته غير محب للفرد، بينما جو العمل مطور بالعلاقات الودية والصدقة حيث يكون لسعي العامل إلى عمله في هذه الحالة لا حبا في العمل وإنما للقاء أصدقائه وكذلك نجد هذه الحالة متمثلة في بعض الأفراد الذين يشعرون بالسعادة خاصة في العمل بالتكاسل بعيدا عن أية ضغوط.

**الحالة الثالثة:** حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه، أوضح (رنسيس) و (ليكرت) أن العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين في تلك الأعمال الغير المبرجة والتي تعتمد الإنتاجية فيها أساسا ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي.

ففي مثل تلك الأعمال كلما كانت معنويات الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على الإنتاجية.

### ثانيا- الأهمية النظرية للرضا الوظيفي بالنسبة لأداء العاملين في المؤسسات:

الرضا الوظيفي مهم لكل من الموظف وصاحب العمل، فالنسبة للموظف، يعطيه الرضا الوظيفي شعورا بالأمن والراحة في المؤسسة، ما ينتج عنه التزام الموظفين، والتقليل من التغيب وانخفاض معدل دورانهم؛ أما بالنسبة لصاحب العمل أي المؤسسة، فإن الرضا الوظيفي للموظف يضمن التزام الموظفين واستقرار القوى العاملة ما يقلل من تكلفة التوظيف والتدريب.

كما يساهم الرضا الوظيفي في توجيه سلوكيات العمل مثل: سلوك ترك العمل، سلوك المواطنة الصالحة في العمل، سلوك التغيب عن العمل دون مبررات، والتميز في الإنتاجية (خاصة) والأداء عموما. بالإضافة إلى دوران العمل حيث يترك الأفراد أماكن عملهم الأصلية باتجاه مؤسسات أخرى رغبة في الحصول على مستوى رضا وظيفي أعلى.

أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغليها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ؛ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها. وفي نفس السياق يرى شيندر

وسيندر 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها.

أما الأستاذ لوك (1976) Locke، فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج الثالث عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد.

### الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء العاملين

#### ● علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في مؤسسات (حمزة، 2017-2018)

 **الراي الاول:** يمكن تصور علاقات الرضا بالأداء في اربعة حالات هي :

**1- قد يزيد الرضا ولا يزيد الاداء:** وتعود اهم الاسباب هذه الحالة الاسباب منها تواضع الولاء والانتماء للمؤسسة وانخفاض مستوى القدرات بالنسبة للمتطلبات العمل او انخفاض فعالية القيادة الادارية وتنظيم العمل بالمؤسسة بشكل عام .

**2- قد ينخفض الرضا لكن الاداء يرتفع:** وتعود اهم اسباب ذلك الى يقضة ضمير العامل في مؤسسة او قد يرى عامل ان تلك وظيفة هي فرصته الوحيدة ولا توجد وظيفة اخرى متاحة .

**3- قد يزيد الرضا ويزيد الاداء:** وذلك عندما يساهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء وانتماء للمؤسسة وتقارب الاهداف مع اهدافها .

**4- قد ينخفض الرضا وينخفض الاداء:** وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا الى انخفاض دافعية الفرد للعمل خاصة اذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب او سوء نمط القيادة او غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا .

 **الراي الثاني:** خلص الفكر الاداري بثلاث اتجاهات اساسية , حاولت تحديد وتفسير

العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء وهذا كمايلي:

**1-زيادة الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة الاداء:** يمثل هذا الاتجاه افكار باحثي مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة , حيث يرى هذا الاتجاه ان العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالاداء هي علاقة سببية فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل والاداء المتغير التابع اي انه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما ادى ذلك الى زيادة مستوى اداء الموارد البشري والعكس صحيح .

**2-زيادة الاداء يؤدي الى زيادة الرضا:** بعد قيام الباحثين " برايفيد وكروكيت " الدراسة التجريبية التي اجريت على علاقة بين الاداء الوظيفي سنة 1955, حيث توصلوا الى استنتاج كان ضربة قوية لافكار مدرسة العلاقات الانسانية وهو ان العلاقة بين الاداء والرضا الوظيفي ان وجدت فهي علاقة شرطية , اي توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد (الاجر, المكافآت... الخ ) بالاداء الفعلي لمورد البشري , وفي هذه حالة الخاصة لا يكون الرضا سببيا في الاداء , وانما العكس , اي ان الرضا هو نتيجة الاداء , فالاشاعات التي يحققها المورد البشري لحاجاته اثر حصول على العوائد المرتبطة بادائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي .

#### ❖ علاقة رضا الوظيفي بين رضا العاملين ومستوى الاداء :

ان من البديهي ان نفترض ان هنالك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الاداء فعامل الراضي يفترض ان ينتج أكثر , وان يؤدي عمله بشكل اكثر اتقاناً من العامل غير الراضي , وقد اهتم الباحثون بهذا الامر ويعتبر فكتور فروم Vivtor H . Vroom , من مؤيدي هذا الافتراض الا وهو وجود علاقة سببية بين الرضا والاداء , اذ يرى ان الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة والتغيب والتمارض والاهمال وما الى ذلك .

ولدى اختبر فروم لهذا الافتراض من خلال دراسات ميدانية متعددة تبين ان علاقات الارتباط تتراوح ما بين 0.31 , 0.86 , وبمتوسط يعبر عن علاقة الارتباط بسيطة بدرجة 0.14 بين الرضا الوظيفي والاداء , ولكن ما اسفرت عنه دراسات اخرى قام بها بورتير ولور وغيرهم ان حسن الاداء هو الذي يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي . (منير، 2011) .

#### الفرع الثالث: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين. (الوهاب، 2007)

يرجع استخدام الحوافز إلى عصر حركة الإدارة العلمية، التي دافع عنها فريدريك تايلور في القرن العشرين، ومنذ ذلك الحين، يمتلك القطاع الخاص توظيف استخدام الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية

الموظفين. المقصود من تلك الميزة هو دفع الموظف إلى بذل جهد إضافي لتحقيق نتيجة أفضل. إنها أداة يمكن إشراكها من قبل أي مؤسسة، سواء كانت الشركة تتبع للقطاع العام أو الخاص وبغض النظر عن نوع المهمة.

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية الإشباع حاجاتهم الشخصية ويبدلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها يكونون بذلك قد ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها بكفاءة وفعالية عالية.

### الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية لمنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف المحيطة. وبذلك نستنتج بأن نظام الحوافز مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالشركة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام بشكل مكتوب وتحاول الشركة من خلاله تلبية حاجات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.

**1- الحوافز المادية:** إن الحوافز المالية هي محفزات تشير إلى المكافآت النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات الفسيولوجية والأمنية على سبيل المثال الأجور والمرتبات والمكافآت واستحقاقات التقاعد والتعويضات الطبية وما إلى ذلك وينبغي أن تكون الحوافز المالية ذات قيمة كبيرة ويجب أن تكون متكافئة مع الآخرين.

فإن المكافآت المالية تشمل جميع المكافآت التي لها قيمة نقدية وتضاف إلى إجمالي المكافآت، وتشمل هذه المكافآت الراتب الأساسي، ومدفوعات الجدارة، والأجور القائمة على المهارات، والحوافز، والأجر المرتبط بالخدمة، والمكافآت، ومخططات التقدير المالي، والمزايا مثل المعاشات التقاعدية، والمرور المدفوع، والغطاء الطبي للموظف والمعالين.

**2- الحوافز المعنوية:** وهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه

المكونات على توفير الإشباع الكامل للاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيكه من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فترة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف مناخ الجماعة، صورة المنظمة طبيعة العمل، فلسفة المؤسسة اتجاه أفراد التنظيم، التدريب، وجدولة العمل المرن.

ولعملية التحفيز أثر على العاملين يتمثل في:

-تحسين الإنتاجية

-إبراز أنشطة المؤسسة

-رفع الروح المعنوية للعاملين

-الاحتفاظ بالعاملين الممتازين

-مكافأة الأداء المتميز

-تشجيع الابتكار والإبداع الجديد

**تقدير جهود العاملين:**

يمكن تحقيق ذلك من خلال منح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بجهودهم.

**ضمان استقرار العمل:** لا وهو الضمان الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، حيث يعتبر حافزا له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لان العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروف معيشية كريمة.

كاستنتاج عام لكل ما تم تناولته من دراستي للرضا الوظيفي من مفاهيم وتعريفات في هذا الفصل نستنتج ان للرضا الوظيفي أهمية بالغة في مؤسسة ، وهو يعبر عن الحالة النفسية الإيجابية للفرد والرضا الوظيفي يؤثر ويتأثر بعدة عوامل ، وان كل مؤسسة تسعى الى تحقيق الرضا الوظيفي للفرد في تحقيق أهدافها واهداف الموظفين ، وهو يحسن من أداء العامل ونتاجية وولائه للمؤسسة وتحسين ظروف العمل وتوفير وتكيف الجو المناسب والملائم للعمل ، للرفع من ثقة ورضا العاملين ، ومعالجة مشاكلهم وتقييم أداء العاملين ، وبالتالي المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة .

المبحث الثاني: دراسات السابقة ومناقشتها

تعددت الدراسات وتنوعت البحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، إلا أننا اخترنا بعض من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر ومن هنا سوف نتطرق في هذا المبحث:

المطلب الأولي: ترتيب الدراسات السابقة

1-دراسة: (حسين، 2009) بعنوان رضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى رضا العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة وأيضا مدى اهتمامها بدعم وتطوير الأساليب الموجهة لتحسين مستوى الرضا لدى العاملين وأثر ذلك على الأداء. ما مدى الرضا العاملين بالمؤسسة؟ موضوع دراسة عن أدائهم وعن سياسات هذه المؤسسة تجاههم؟ اتبعت هذه الدراسة لإغراض التحقق من فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي

- استعراض أهمية البحث وأهدافه والفرضيات التي تكمن في النقاط التالية:

- هنالك عدم إلمام تام بأهمية تطوير الأساليب الموجهة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام ممثلة في (ديوان الضرائب).
- إن العاملين في المؤسسات العامة غير راضيين عن سياسات الأجور ونظم التحفيز المتبعة.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الأداء. الفصل الأول: حيث قام الباحث بعرض الأدبيات المتعلقة بموضوع بحثه في مبحثين، يعرض المبحث الأول مفهوم الرضا الوظيفي وإبعاده والنظريات المفسرة له، بينما يتناول المبحث الثاني علاقة الروح المعنوية بالرضا الوظيفي وأثرها على الأداء. أما الفصل الثاني فقد حوى على مبحثين أيضا، المبحث الأول يتناول تقويم الأداء من حيث المفهوم، الأهداف والمحددات، بينما يتناول المبحث الثاني ماهية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ويمثل الفصلين الأول والثاني الإطار النظري للدراسة. أما الفصل الثالث فقد حوى الدراسة الميدانية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ويتناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن المؤسسة موضوع الدراسة (ديوان الضرائب) أما المبحث الثاني فقد حوى إجراءات الدراسة الميدانية.

## 2-دراسة: سامة زويش (2013م)، بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فبهم، وهدفت أيضا إلى إبراز الدور والقيمة للرضا الوظيفي في المؤسسة . ما مدي تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بصفة عامة؟ وما المقصود بالرضا الوظيفي؟ أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة، على أن الرضا الوظيفي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين . جاءت أهم النتائج إن من محددات الرضا الوظيفي التي أسفرت عنها اغلب دراسات الباحثين الأجر والترقية، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية، أما الترقية فتمثل له انتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته 10 وراتبه، فهذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة أدائه، وأيضا إن للرضا الوظيفي ومحددات تأثير قوي جدا على فعالية الأداء . أوصت الدراسة بأن يكون الرضا الوظيفي من أهم أولويات إدارة المؤسسة التي تحظي بالاهتمام وخاصة المؤسسة التربوية، فزيادة الرضا لدي الأساتذة يزيد من أدائهم

## 3-دراسة (اسماعيل، 2015) بعنوان رضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى تعرف على أثر رضا الوظيفي على مستوى الأداء ما هو أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في ديوان الضرائب؟ لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضيات الآتية هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بديوان الضرائب وحجم الإيرادات، توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستويا لرضا الوظيفي بديوان الضرائب وأداء العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الممنوحة من ديوان الضرائب والرضا الوظيفي. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتفسيرها، وقد تم استخدام الإستبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الموظفين، وأستخدم الباحث برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات. توصلت الباحثة إلى نتائج تؤكد صحة الفرضيات منها العاملين راضون بشكل جيد عن أدائهم الوظيفي ويشعرون بأنهم يقدمون أفضل ما لديهم مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، حجم الإيرادات بديوان الضرائب مرتفع مقارنة مع الجهود المبذولة للحصول على الإيرادات، أن الموظفين

بديوان الضرائب غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق بالديوان وأن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هنالك أنواع أخرى من الحوافز ينبغي أن يحصلوا عليها. كما ختمت الباحثة بتوصيات منها على الإدارة بديوان الضرائب رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشتى الطرق والأساليب العلمية التي تحقق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع المستوى الأداء الوظيفي، وضرورة الإسهام الإدارة في روح معنوية للموظفين من خلال زيادة حوافز مادية ومعنوية.

#### 4-دراسة (عطوات، 2015/2016 ) بعنوان " تقيم الرضا الوظيفي والأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا

هدفت هذه الدراسة لإجراء تحليل لوظائف العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البناء والتشييد كذا وتحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات وفحص الأداء الوظيفي للعاملين، والتحقق من طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظف . قد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان التي ووزعت على 150 مبحوث من م وص م في نيجيريا النظرية توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها : إن الرضا مع زملاء العمل يأتي في المرتبة الأعلى وبمعدل 3.62؛ ن الرضا على الآخر يأتي في المرتبة الأدنى بمعدل 2.56؛ أن هنالك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي العام والأداء الوظيفي في م وص م

#### 5- دراسة (بشير، 2015): بعنوان رضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وحقيقة ذلك في جامعة يحي فارس بالمدينة. تمت معالجة هذا التأثير من خلال ترتيب منهجي ووفقاً لمنهج تحليلي وصفي، حيث تم قياس الرضا الوظيفي كمتغير مستقل وأداء الموظف كمتغير تابع. يمثل مجتمع الدراسة منسوبي جامعة يحي فارس بالمدينة. تم اختيار عينة من 30 فرداً بشكل عشوائي. تم استخدام الإستبانة كأداة دراسة وجمع البيانات. تم توزيع 30 استبانة واسترجاعها بالكامل وهي صالحة للتحليل من خلال برنامج SPSS. اشتمل البحث على مجموعة من الفرضيات التي تم من خلالها الوصول إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة.

5-دراسة (يوسف حسين ، 2015) بعنوان الأساليب الموجهة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي وأثرها على الاداء في مؤسسات القطاع العام

هدفت الدراسة الي معرفة رضا العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة، ومدى اهتمامها بدعم وتطور الأساليب الموجهة لتحسين مستوى الرضا لدي العاملين وأثر ذلك على الاداء .حيث استعرضت مشكلة الدراسة التركيز على الاجابة على ما مدي رضا العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة عن ادائهم وعن سياسات هذه المؤسسة تجاههم؟ حيث قامت الدراسة على الفرضيات الأتية عدم اللمام التام بأهمية تطوير الأساليب الموجهة لتحسن مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسات القطاع العام، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا ومستوي الاداء. حيث قامت الدراسة على الفرضيات الأتية عدم اللمام التام بأهمية تطوير الأساليب الموجهة لتحسن مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسات القطاع العام، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا ومستوي الاداء.

6-دراسة (عبد الله و الملعايطه، 2017) بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت،العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي،واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبها لنظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من اهمها ان درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة وهو (3,11)وهو يمثل درجة متوسطة من الرضا ،وتبين وجود عالقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات ،وتبين المستوى

الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، وبناء على النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الاسعار امل وجود و اعطاء الادارة اهتمام اكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين و اشراك العاملين في الدورات والندوات .

#### 7-دراسة (خالد علي ، 2018) بعنوان تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس

##### الثانوية الحكومية في الأردن

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال خمسة أبعاد: العمل نفسه، والراتب، والفرص المتاحة للترقية، والإشراف وزملاء العمل، وتشكلت العينة من مديري المدارس الثانوية في منطقة عمان الكبرى، حيث بلغ عددهم 49 مديراً الباحثة في هذه الدرجة الجامعية وتضم مدارسهم صفوف المرحلة الثانوية، استخدمت (49) مديراً الباحثة في هذه الدراسة مقياس وصف المهنة واستبيان الرضا العام عن المهنة . وخلصت الدراسة إلى أن أف أرد عينة الدراسة ارضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام، فهم يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا الوظيفي بالنسبة لبعدي الراتب، وفرص الترقية المتاحة، كما يتصفون بدرجة متوسطة من الرضا بالنسبة لممارسة المهنة الحالية، والإشراف، وزملاء العمل، وأوضحت النتائج أن الذكور أبدوا درجة عالية من الرضا عن الإناث بالنسبة لبعدي ممارسة المهنة الحالية، وأنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى (-0.05 a) لمتغير الجنس على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن المهنة بشكل عام.

#### 8-دراسة (Guneet Kaur ، 2018) بعنوان IMPACT OF JOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN IT SECTOR IN DELHI NCR

يحمل الرضا الوظيفي للموظف أهمية كبيرة في أذهان الإدارة لأنه يؤثر بشكل مباشر على سلوك العمال في المؤسسة . كما أنه يؤدي إلى خلق مناخ صحي ليختبره الآخرون. الدراسة الحالية يهدف إلى تحليل تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في دلهي إن سي آر. لهذا الغرض، أتم استخدام استبيان ذاتي الإدارة مقتبس من دراسات سابقة، لجمع البيانات من عينة من 100 موظف في قطاع تكنولوجيا المعلومات. تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار للتحليل

الإحصائي للتائج، والتي أكدت بوضوح تلك الوظيفة يرتبط الرضا بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي. تقدم هذه الدراسة مساهمة كبيرة في ارتباط المراقبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فهم تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين. اقتصرت الدراسة على المستجيبين العاملين في دهلي إن سي آر.

### 9-دراسة (محمد، 2021) بعنوان تأثير ضغوط العمل وبيئة العمل في المنظمة: كيف يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظف؟

هدفت هذه الدراسة الى إثبات أن الرضا الوظيفي يمكن أن يغير تأثير ضغوط العمل وظروف بيئة العمل على أداء موظفي الحكومة في مجال التعيين والموظفين المتقاعدين في مكتب BKN المنطقة الثانية سروابايا. تستخدم هذه الدراسة المنهج التوضيحي من خلال توزيع الاستبيانات على 43 موظفًا حكوميًا في مجال التعيين والمتقاعدين في مكتب BKN المنطقة الثانية سروابايا، وتحليل المسار كأسلوب تحليل. تظهر نتائج البحث أن ضغوط العمل وبيئة العمل قادرة على زيادة أداء الموظفين بشكل إيجابي وإعطاء الرضا الوظيفي كدور مهم يمكن للموظفين قبوله في تحقيق أدائهم. من ناحية أخرى، يمكن لضغوط العمل وظروف بيئة العمل تحسين الأداء بشكل غير مباشر من خلال توفير الرضا الوظيفي. هذا بسبب قرب المدير من الموظفين، والتفاعل الدائم، وهناك قلق، والعلاقة بين الأعضاء في بيئة العمل يمكن أن تجلب الراحة، وبالتالي تقليل التوتر. على العكس من ذلك، يشعر الموظفون بالوظيفة نفسها بعد الحصول على الرضا، ويمكن أن تكون نتائج أدائهم أفضل.

### 10-دراسة سابقة (مسامى، 2022) بعنوان رضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

هدفت دراسة الى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وحقيقة ذلك في جامعة يحيى فارس بالمدينة. تمت معالجة هذا التأثير من خلال ترتيب منهجي ووفقًا لمنهج تحليلي وصفي ، حيث تم قياس الرضا الوظيفي كمتغير مستقل وأداء الموظف كمتغير تابع يمثل مجتمع الدراسة منسوبي جامعة يحيى فارس بالمدينة،- اختيار عينة من 30 فردًا بشكل عشوائي، تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة وجمع البيانات، تم توزيع 30 استبانة واسترجاعها بالكامل وهي صالحة للتحليل من خلال

برنامج SPSS، اشتمل البحث على مجموعة من الفرضيات التي تم من خلالها الوصول إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة sig .

## 11-دراسات سابقة (وآخرون، 2022) بعنوان التحقيق في تأثير الرضا الوظيفي على أداء

### الموظف

الهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير "الرضا الوظيفي" على "أداء الموظف". كشفت التحقيقات الأولية عن منطقة قابلة للبحث حيث يكون معظم الموظفين غير راضين عن أداء وظائفهم. في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الاستنتاجي لاختبار النظريات الموجودة وبالتالي تتضمن هذه الدراسة التحليل الكمي. تضمنت محددات المتغير المستقل لـ "الرضا الوظيفي" الأجور والمزايا والدورات التدريبية وحالة العمل وطبيعة الوظيفة. المتغير التابع للدراسة هو "أداء الموظف". تتكون العينة من 66 موظفًا بناءً على تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. علاوة على ذلك، تم إجراء استبيان منظم لجمع البيانات الأولية. تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الارتباط والانحدار. أوضح تحليل الارتباط أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظف، كما أوضح تحليل الانحدار أن الرضا الوظيفي له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظف عند 0.05. تقترح هذه الدراسة أن تحافظ المؤسسة على المساواة في الرواتب وعلاقات المشرف لزيادة أداء الموظف. علاوة على ذلك، يوصى بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين لتعزيز أداء الموظفين. علاوة على ذلك، بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن للعلماء إجراء مزيد من التحقيق في كيفية تأثير العوامل الأخرى مثل دعم الإدارة العليا وثقافة المنظمة على أداء الموظف.

## 12-دراسة (kumar dahar abu lass، 2022) بعنوان Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh

هدفت دراسة الى تحديد كيفية تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لعمال صناعة السكر في بنغلاديش. علاوة على ذلك، تناولت هذه الدراسة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في منطقة صناعة

السكر في بنغلاديش. في هذه الدراسة الكمية، قام المستجيبون بملء استبيان منظم مسبقاً. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار 300 مستجيب من خمسة مصانع سكر في صناعة السكر. تم استخدام مؤشر الأداء الوظيفي (JPI)، وهو مقياس أداء ذاتي التصنيف مكون من 8 عناصر، لتقييم الأداء الوظيفي، وتم قياس الرضا الوظيفي باستخدام JSI (مؤشر الرضا الوظيفي). تم إجراء تحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS لهذه الدراسة. في البداية، تم حساب إحصائيات الموثوقية لكلا المقياسين من أجل تقييم مدى ملاءمتها. أظهرت نتائج الدراسة علاقة قوية بين الرضا الوظيفي للموظف والأداء الوظيفي. أظهر الاستطلاع أيضاً أنه، مقارنة بالخصائص الشخصية للمستجيبين، كان للعوامل المتعلقة بالوظيفة تأثير أكبر على الأداء الوظيفي. علاوة على ذلك، بناءً على نتائج الدراسة، لا يختلف الرضا الوظيفي بين العاملين في قطاع السكر في بنغلاديش اختلافاً كبيراً من حيث المؤهلات أو العمر. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن رؤساء العمال لديهم معرفة أكبر بموقع العمل من العمال الأقل خبرة. ومع ذلك، فإن الفرق بين المجموعتين لم يكن ذا دلالة إحصائية. هناك دليل قوي على أن رضا الموظفين يختلف باختلاف فئة الموظف. لتحسين الرضا الوظيفي والأداء، ستكون النتائج والنتائج مفيدة للحكومة وواضعي السياسات وإدارات شؤون الموظفين في مصانع السكر في بنغلاديش. لاتخاذ القرارات والسياسات التنظيمية حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، يمكن استخدامها لقياس الرضا الوظيفي وتأثير الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: تحليل الدراسات السابقة

توصلنا من خلال نتائج الدراسة إلى مجموعة من نتائج متمثلة فيما يلي:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء
- 2- وجود علاقة طردية بين الرضا والأداء وهناك علاقة ذات دلالة الإحصائية بين أداء والنظام الحوافز
- 3- يؤثر نظام ترقية على الموظفين ورفع معنوياتهم
- 4- يوجد الاتصال بين العمال فيما بينهم
- 5- رغبة الانتماء للعمال داخل المؤسسة
- 6- وجود تحفيزات مادية ومعنوية والاستقرار في المؤسسة
- 7- لعمل على تطوير المعارف والمهارات

8- وجود معايير وطرق تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها

باستعراض الدراسات السابقة تتضح لنا أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، حيث يمكن إجمالها على النحو التالي:

- **أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث المنهج و هو المنهج الوصفي التحليلي، كما تتفق الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة من حيث اعتمادها على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، و اتفقت أيضا من حيث التطبيق في المؤسسات الاقتصادية.
- **أوجه الاختلاف:** اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، لقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، كما اختلفت أيضا مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة المستهدف والذي اقتصر على العمال.
- **أوجه الاستفادة:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي بناء الإطار النظر وعلى هذا الأساس

وكخلاصة للفصل تناولت دراستنا الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بانه ذلك شعور الايجابي الذي يحمله الفرد اتجاه عمله , وللرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات , فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة , والتي يسعى لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين معا , ويحسن من الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمؤسسة أكثر, وعليه فالمؤسسة تعمل على تحقيق الرضا لدى الأفراد مثل مساعدتهم ومساندتهم في الوظائف الصعبة والغامضة , وتوفير وتحسين ظروف العمل , وتوفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والمساواة , للوصول إلى أهداف مشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي , وتحسين مستوى الأداء ومساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة , ونظرا لأهمية موضوع بالنسبة للرضا والأداء فانه تما تطرق إليه من خلال الدراسات السابقة ان الرضا الوظيفي له اثر على الأداء العاملين والتي من خلالها تما معرفة أهم النقاط التي تتشابه وتختلف عن موضوعنا ومعرفة الآراء الباحثين .

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة المياه الجزائرية

سعيدة

لقد حاولنا في فصل السابق تقديم صورة العامة للرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، من خلال هذا الفصل عملنا على اسقاط هذه الدراسة على الواقع للوقوف على الحقائق الميدانية للموسم مدى اثر الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين وبتحديد مؤسسة المياه الجزائرية سعيدة، وعليه سنتناول مباحثين في هذا الفصل على نحو:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للمياه.
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للمياه.

#### المطلب الأول: لمحة التاريخية عن المؤسسة الجزائرية للمياه.

##### 1- تقديم المؤسسة:

إن الجزائرية للمياه وحدة سعيدة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهي تابعة مباشرة لمنطقة سعيدة، هذه الأخيرة التي تعتبر همزة وصل بين الوحدة و المديرية العامة، وتقدر الطاقة الإنتاجية لها ب: (M3/ANS (13862890.34, كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها .

##### 2- لمحة تاريخية:

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر مؤسسة وطنية لتوزيع المياه (SONADS) إلى غاية الثمانينات , حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لتوزيع المياه بسعيدة , ثم انتقلت من البلدية إلى المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مقسمة إلى مناطق و انتمت سعيدة إلى منطقة تبارت حتى سنة 1988, حيث أصبحت المؤسسة ولائية تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية وطنية اسمها "الجزائرية للمياه ADE" منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ 2001/04/21 , وقد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006 .

تعتبر الجزائرية للمياه على المستوى التراب الوطني المتعامل الوحيد المكلف بتسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب، حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه والمخطط الوطني للتنمية، حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها وعدم تبذيرها.

الموقع: تقع المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة في المنطقة الصناعية سعيدة على ارتفاع 807 م من مستوى سطح البحر.

المساحة: تبلغ مساحتها  $11000 \text{ m}^2$  هذه هي الوحدة، ولها عدة مراكز وقطاعات

المراكز:

- سعيدة: وتسير مركز المدينة، ويتبع لها وكالة 05 جويلية.

- مركز عين الحجر: يسير ثلاث قطاعات، عين الحجر، الحساسة وأولاد إبراهيم.

مركز سيدي بوبكر: ويسير ثلاث قطاعات أيضا، أولاد خالد، يوب، سيدي بوبكر

### 3- الطاقة الاستهلاكية:

إن مؤسسة الري هي التي تقوم بدور أساسي في عملية البحث والتنقيب عن المياه وعندما يتم اكتشاف نقاط وجود مياه والحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهاب للجزائرية للمياه، حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه والقيام بمعالجتها من تم توزيعها على المواطنين وفق مخطط مسطر.

ولجلب هذه مياه تقوم باستهلاك الكهرباء، وهناك عدة نقاط للربط حسب مناطق وجود المياه وتقدر القدرة الاستهلاكية للكهرباء: ب  $1140379.9 \text{ KWH}$  سنويا.

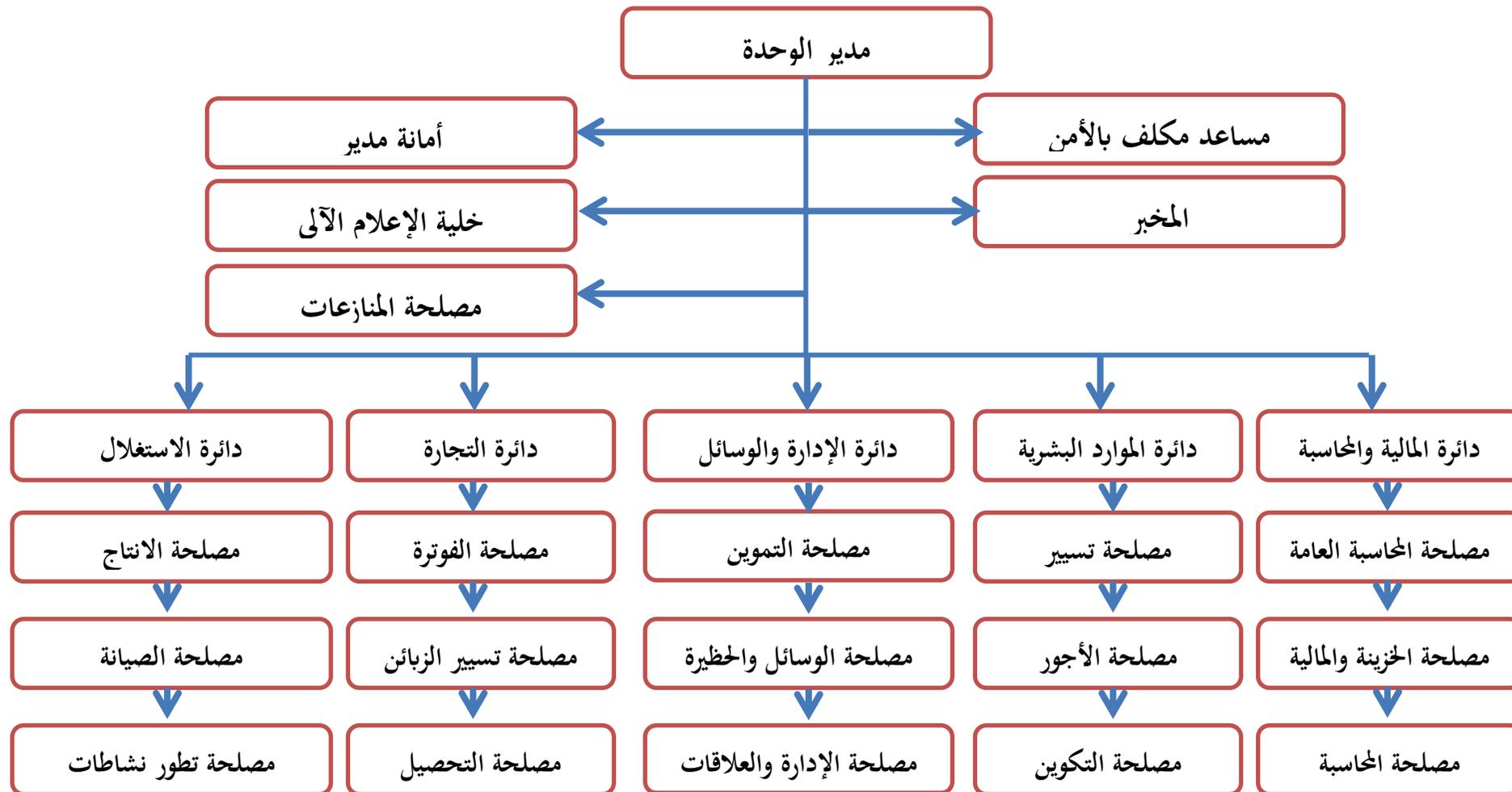
أما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

-ماء الجافيل..... $1.360$  كلغ.

-سولفات الألمنيوم..... $1.850$  كلغ.

-الحامض الجيري..... $2.288$  كلغ.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه الشكل رقم (3): يوضح الهيكل التنظيمي.



## المطلب الثالث: آليات سير الإنتاج وتطويره.

إن عملية استخراج المياه تمر بعدة المراحل، بحيث تقوم مؤسسة الري بعملية البحث والتنقيب ومن تم استخراج المياه لتتولى المؤسسة الجزائرية للمياه عملية ضخ واستخراج المياه، ثم معالجتها لجعلها صالحة للاستهلاك والقيام بعملية توزيعها على المواطنين وفق مخطط مسطر.

## تطور الإنتاج:

خلال السنوات السابقة ومنذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية والتوزيعية للمياه في تطور وتقدم مستمر وذلك باعتبار أن مدينة سعيدة هي مدينة المياه.

**المديرية العامة:** تهتم بتنظيم سير الوحدة و الربط بين المصالح و التنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات في الشركة و تساعد أمانة المدير التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل و الخارج، و أيضا القيام بعمليات الهاتف، الفاكس و التلكس و بعث الرسائل و استقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل و المقابلات و كذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعمل سياسة الرقابة و المراقبة و كلها ترسل إلى المدير العام.

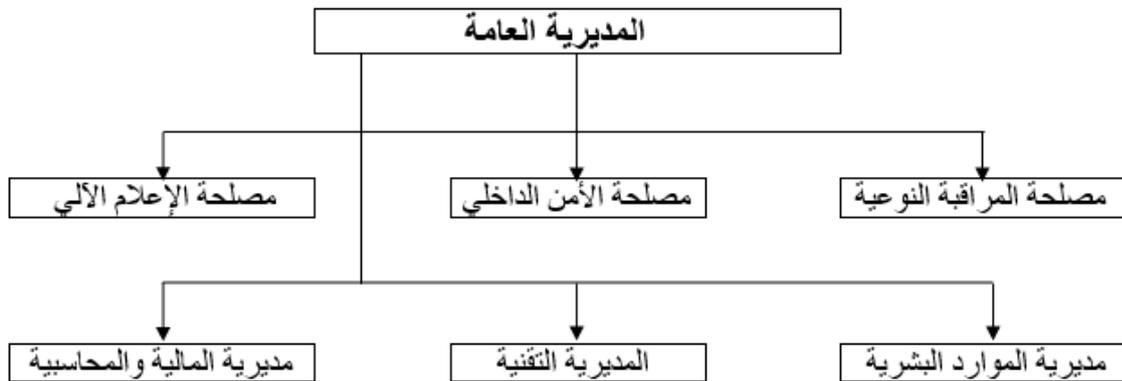
## مهام المدير العام:

- برم كل العقود والصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة والإمضاء على الشيكات.
- يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة ويقوم بسحب كل المبالغ في إطار ما يسمح به القانون.

- له الحق في الالتجاء إلى العدالة في قضية تخص الشركة.
  - يمثل الوحدة اتجاه كل الوزارات والمؤسسات العمومية والإدارية.
  - الإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها.
- كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من 05 أعضاء يتم تعيينهم أو سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة، كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام.
- للعمل يتجمعون 3 أو 4 مرات في السنة أو حسب الضرورة في الأوضاع المالية والإنتاجية للوحدة، كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة وذلك لتقييم السنة المالية وهناك عدة مصالح تعمل تحت إطاره.

#### شكل رقم (4): هيكل المديرية العامة .

ك



مصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مؤسسة المياه الجزائرية بسعيدة

1/مصلحة الإعلام الآلي: هناك فرعان:

❖ فرع المراقبة: تقوم هذه بدور هام يتمثل في مراقبة عملية تسيير الإنتاج، وكذا الضبط والتحكم

في جميع الآلات كالحفر ودرجة حرارة الخزانات..... الخ.

أي خلل بسيط يظهر على شاشات الكمبيوتر فيتصل المسؤول بالمصلحة المعنية بإصلاح

الخلل و تتوفر على أجهزة إعلامية حديثة.

❖ فرع تسجيل البيانات: تقوم بتسجيل المعلومات و طبعتها و برمجتها إلى أرقام و رموز، حيث

تقوم بإخراج بطاقات الأجور و طبع الميزانيات، جدول اليوميات المحاسبية و الفواتير .... الخ .

2/مصلحة الأمن الداخلي: تدخل ضمن إطار المديرية العامة بالسهر على أمن المعمل و المحافظة

على ممتلكاته و مراقبة المعدات و أمن العمال غير أن هذه المصلحة أصبحت تسيير عمل القطاع

الخاص الذي يعرف باسم " الأمنية » يعمل بها 37 عامل , أما عمال المؤسسة 26 .

3/مصلحة المراقبة النوعية (المخبر): تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتوج التام

والنصف المصنع كل ساعة أو ساعات ذلك لضبط نسبة الكلور في المياه، وأيضا على نوعية المياه

المستخرجة ومطابقتها للمعايير القانونية.

4/مديرية الموارد البشرية: تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين

والتوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف عمل أفضل

وتكوينهم وتأمينهم ويعمل تحت إدارها 03 مصالح.

➤ مصلحة المستخدمين: بما أربع أقسام هي كالتالي:

أ/قسم تسيير المستخدمين: تهتم بشؤون العمال من تسييرهم وملفاتهم، تغيير المناصب، العطل، التنقيط وتقديم شهادات العمل وشهادات حساب التعويض لمهمة العمل، وكذا إعداد قرارات مختلفة للترقية وأيضا إنهاء عقد العمل.

يعمل بالشركة 322 عامل منهم 65 عامل مؤقت يعمل أغلبيتهم في النظافة، يوجد 02 إطار سامي يمثلون المدير والمصالح 94 إطار، 79 عامل تابع، 147 عامل منقذ يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة مؤسسة .

ب/ قسم الأجور: يقوم بإنجاز كشف الأجور كما يقوم بالتصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي كما له علاقة بجميع المصالح، ومع مصلحة المحاسبة فإنه يمدّها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا.

ج/قسم العدد والإحصاء: يشمل كل التغييرات المتعلقة بالعامل، عدد العمال حسب المرتبات الشهرية، حسب الفئات، حسب المصالح، وكذا يقوم بإنجاز التقارير الشهرية والثلاثية والسادسية والسنوية والخاصة بالتغيرات

د/قسم التكوين: دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم وأيضا المتهنين والمتربصين من التكوين المهني لتوجيههم حسب التخصص المرغوب فيه.

➤ مصلحة الشؤون الاجتماعية: يعمل تحت إطارها فرعين:

أ/ فرع الشؤون الاجتماعية: يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية و حوادث العمل بعد أن بينت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعامل، و المنح العائلية و الضمانات الاجتماعية , حيث أن نسبة التعويض (الدواء 80 % , العطل الطبية 50 % , المشفى 100 % ) وهناك أيضا عقد بين الشركة و الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في مجال التأمينات , و فيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك و كذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال .

ب/ العيادة: تقوم بتقديم الإسعافات إلى العمال في حالة تعرضهم إلى مرض أو إصابات داخل المؤسسة وقد تقوم بنقله إلى القطاع الصحي أو المستشفى إذا اقتضى الأمر.

#### ➤ مصلحة المستخدمين: بها أربع أقسام هي كالتالي:

أ/ قسم تسيير المستخدمين: تهتم بشؤون العمال من تسييرهم و ملفاتهم، تغيير المناصب، العطل، التنقيط و تقديم شهادات العمل و شهادات حساب التعويض لمهمة العمل، وكذا إعداد قرارات مختلفة للترقية و أيضا إنهاء عقد العمل.

يعمل بالشركة 322 عامل منهم 65 عامل مؤقت يعمل أغلبيتهم في النظافة، يوجد 02 إطار سامي يمثلون المدير والمصالح 94 إطار, 79 عامل تابع , 147 عامل منقذ يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة مؤسسة .

ب/ قسم الأجور: يقوم بانجاز كشف الأجور كما يقوم بالتصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي كما له علاقة بجميع المصالح، ومع مصلحة المحاسبة فإنه يمدّها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا.

ج/قسم العدد والإحصاء: يشمل كل التغيرات المتعلقة بالعامل، عدد العمال حسب المرتبات الشهرية، حسب الفئات، حسب المصالح، وكذا يقوم بأنجاز التقارير الشهرية والثلاثية والسنوية والسداسية والسنوية والخاصة بالتغيرات.

د/قسم التكوين: دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم وأيضا المتهنين والمتربصين من التكوين المهني لتوجيههم حسب التخصص المرغوب فيه.

#### ➤ مصلحة الشؤون الاجتماعية: يعمل تحت إدارتها فرعين:

أ/فرع الشؤون الاجتماعية: يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية وحوادث العمل بعد أن بينت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعامل، والمنح العائلية والضمانات الاجتماعية، حيث أن نسبة التعويض (الدواء 80 %، العطل الطبية 50 %، المشفى 100 %) وهناك أيضا عقد بين الشركة والشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في مجال التأمينات، وفيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك وكذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال.

ب/العيادة: تقوم بتقديم الإسعافات إلى العمال في حالة تعرضهم إلى مرض أو إصابات داخل المؤسسة وقد تقوم بنقله إلى القطاع الصحي أو المستشفى إذا اقتضى الأمر.

#### ➤ مصلحة الوسائل العامة:

هي مصلحة مختصة في مهمة النظافة والنقل الخفيف وكذا مشتريات تجهيزات المكاتب وتحرير الأمر بالمهمات (**ordre de mission**) بالنسبة للسائقين لغرض المهمات اليومية أو الشهرية بالنسبة لسائقي نقل العمال والإطارات.

\*عمال الشركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات:

جدول رقم (01) : يمثل عمال شركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات .

ش.ج.م	إطارات سامية	إطارات	التحكم	منفذون	المجموع
عمال دائمون	18	107	158	133	416
عمال مؤقتين	00	17	10	24	51
المجموع	18	124	168	157	467

مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مؤسسة المياه الجزائرية بسعيدة

\*المديرية العامة:

جدول رقم (02) :المديرية العامة .

المديرية العامة	إطارات سامية	إطارات	منفذون	المجموع
مدير العام	01	01	-	02
الإعلام الآلي	-	07	-	07
<u>secruiter</u>	-	01	-	01
المجموع	01	09	00	10

مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مؤسسة المياه الجزائرية بسعيدة

#### 5/ المديرية التقنية:

تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها و تحسين وضعية النشاط الإنتاجي و الخدماتي و إحصاء التوجيهات للمصالح الأخرى , وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة و بتقنيات حديثة على إبقاء الوحدة في نشاط مستمر , و كذا توزيع متوجاتها في ظروف ملائمة و بما عده مصادر:

➤ **مصلحة الأمن الإنتاجي :** تهتم هذه المصلحة بأمن العمال و مراقبة التجهيزات والمعدات يوميا وكذا مواجهة أي حادث طارئ والتحكم فيه و القيام بعملية الإنقاذ في أسرع وقت وتقييم الخسائر .

➤ **فرع الاستغلال :** مسؤول عن البحث التنقيب عن مناطق تواجد المياه بواسطة رافعات و جرافات بحضور مختصين و مهندسين طوبوغرافيين.

➤ **مصلحة الإنتاج** : تعتبر مهمة في المؤسسة كونها تقوم بمراقبة تسير الإنتاج في جميع مراحل توزيعه.

-**نوع الإعداد** : يلعب دورا أساسيا و هو مسؤول عن مراحل الإنتاج ابتداء من جلب المياه إلى غاية وضعه في الخزانات و تقوم بإعطاء تقارير حول عملية الإنتاج اليومية .

➤ **فرع الصيانة العتاد المتحرك** : تكمن مهمتها في حالة حدوث أي عطب الآلات , وتقوم بعمليات الإصلاح على أحسن حال و ضمان صيانة المعدات و تشغيلها جيدا , و بها ثلاثة فروع:

\***فرع الميكانيك**: مهمته هي إصلاح الأعطاب الميكانيكية للآلات و العتاد .

\***فرع الكهرباء**: يقوم بأعمال إصلاح الأجهزة الكهربائية المعطلة و مراقبتها.

\***فرع صيانة العتاد المتحرك**: صيانة العتاد الإنتاجي و مراقبته من شاحنات و آلات تساعد في سير إنتاج .

➤ **الدائرة التجارية**: لها دور أساسي و محوري يتمثل في عملية توزيع المياه على الزبائن و أداء الخدمات و تنقسم إلى فرعين :

أ/ **مصلحة الفوترة** : يقوم هذا الفرع بإنجاز الفاتورة بالكميات المستهلكة من المياه ثم تقدم إلى الزبون بغرض تحصيلها في مدة لا تتجاوز **15** يوما .

ب/ **مصلحة التحصيل** : يقوم بتحصيل الفواتير من الزبائن.

➤ **دائرة الإدارة و الوسائل :** هي مصلحة تقوم بتمويل الوحدة بالمواد الاستهلاكية و قطع الغيار و المواد و اللوازم التي تساعد في عملية الإنتاج و التوزيع و كذا معدات الصيانة أمن الميكانيكية و الكهربائية أو الإلكترونية و بها ثلاثة فروع :

\***فرع المشتريات :** تقوم بإعدادات سندات الطلب على المشتريات و كل المتطلبات الناقصة و المتوفرة في المخزن و المطلوبة بسند يسمى طلبية الشراء و عند عدم توفر هذه المادة يقوم بوضع هذا السند على المشتريات إما الداخلية منها أو الخارجية , و كذا القيام بأعمال الفاكس مع الموردين لمراعاة الثمن و النوعية و مراقبة السلعة عند دخولها إلى المخزن .

\***فرع تسيير المخزون:** يقوم على أعمال المخازن أمناء يعملون على تسييرها و المحافظة على السلع الموجودة و إحصائها و مراقبتها من كل تلف أو سرقة و كل هذه العمليات تسجل و تعالج لمعرفة الاستهلاكيات ليرتكز عليها التموين .

إجراءات تعتمد عليها حركة المواد في المخزن :

- **استلام:** عملية تعتمد على مراقبة الكمية و الأنواع بين الطلب و الاستلام .
- **الترتيب :** ترتيب المواد المستلمة في الأماكن المخصصة لها (حسب نوع الأجهزة).
- **الحفظ:** حسب خصائص و مميزات المواد (التلف , سرعة الالتهاب و الخطورة) .
- **التوزيع:** وضع المواد في متناول المستعمل مع مراقبة الخروج .

6/مديرية المالية و المحاسبة:

❖ مصلحة الالتزامات و المعاملات: تتكفل هذه المصلحة بالتزام المؤسسة باتجاه عملائها سواء

البنك **BADR** أو عملائها مهمتهم الأساسية فتح ملفات لدى البنوك لشراء احتياجات

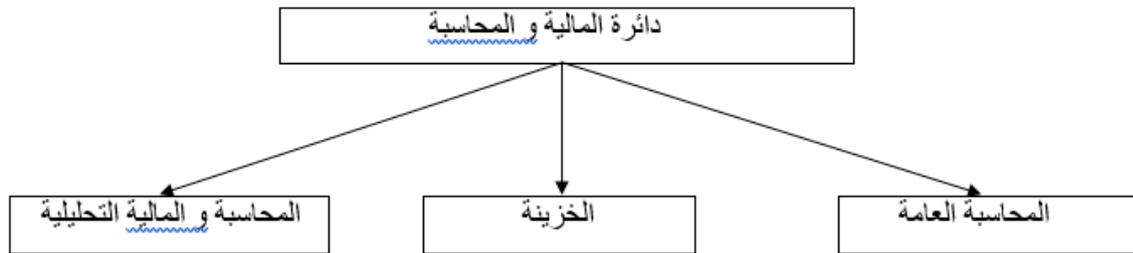
المؤسسة من مواد و معدات .

❖ على مستوى المؤسسة: تقوم مؤسسة المحزونات باستلام البضاعة وإحصائها وإرسال الوثائق

إلى المديرية المالية.

❖ مصلحة المحاسبة الموارد: حتى تتمكن مصلحة المحاسبة العامة في تقيدها بسجل المشتريات.

### شكل رقم (05): يمثل هيكل دائرة المالية والمحاسبة



مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مؤسسة المياه الجزائرية بسعيدة

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنقوم في هذا المبحث في عرض النتائج التي توصلنا إليها في عرض الدراسة ثم مناقشتها

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي، فضلا عن منهج البحث الميداني، وذلك من خلال تعاملها ومعالجتها للمعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها، حيث يتمثل البحث الوصفي بإجراءات المسح المكتبي واستطلاع فحوى التوجهات النظرية والميدانية السابقة ذات العلاقة بمضمون الدراسة ومتغيراتها، إما المنهج الميداني فيعتمد على إجراء مسح استطلاعي لأفراد عينة الدراسة، والتحليل العلمي للبيانات والإجابات المجمعة ازراء الاستبيانات الموزعة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مؤسسة المياه الجزائرية سعيدة بناء على كبير حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول كافة مفرداته تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية القصدية حيث تألفت عينة الدراسة من كافة العاملين والمدراء في الهيئة، والبالغ عددهم (468) فرد.

### الفرع الثاني: صدق والثبات أداة الدراسة

#### أولا: أدوات الدراسة

#### 1-القبالة:

تعتبر أول خطوة من اجل جمع المعلومات والبيانات، وقد تما إجراء مقابلة مع بعض افراد العينة من اجل تحديد مجال وضع أسئلة الاستبيان.

#### 2-الاستبيان:

تمثلت في الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، حيث تضمنت (30) عبارة، وقد بنيت هذه عبارات باعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

#### تأثير عرض النتائج ومناقشة الدراسة الميدانية

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية سعيدة بحجم عينة مكون من 35 مجيب على استبيان ،

وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS

نسخة 30 وهو اختصار لعبارة « Statistical Packge for the Social Science » «بحيث يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ صدق وثبات الاستبيان للمقاييس.
- التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية
- دراسة النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الدراسة "المتوسطات الحسابية للفقرات والانحرافات المعيارية لها , المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرجحة للمؤشرات "
- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروسيفف , سميرنوف , ( kolmogorov Smirnov ) .
- اختبار فرضيات الدراسة :

✓ اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد Régression Linéaire simple Multipel.

✓ معامل الارتباط الثنائي بيرسون R . معامل التحديد  $R^2$  . معامل الانحدار B

✓ كتابة معادلة الانحدار

#### 1- ثبات الإستبانة :

أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط , أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة , وقد تم حساب الثبات بالطريقة التالية :

#### الثبات بطريقة الفاكرونباخ :

تم حساب المعامل الفاكرونباخ لقياس الثبات , بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0,940 كما هو موضح في الجدولين (01) و(02) لمتغيرات القسم الثاني المكونة للمحورين الأول والثاني

بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات .

الجدول رقم(01) : يمثل إحصائيات الثبات " الفاكرونباخ" لمحور الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	38

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V. 24)

2- التكرارات والنسب المئوية :

1- نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الديموغرافية :

1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف :

الجدول رقم(02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع :

النسبة المئوية	التكرار المطلق	الصنف
50 %	15	ذكر
50 %	15	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V . 24)

الشكل رقم(01) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير النوع



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V .24)

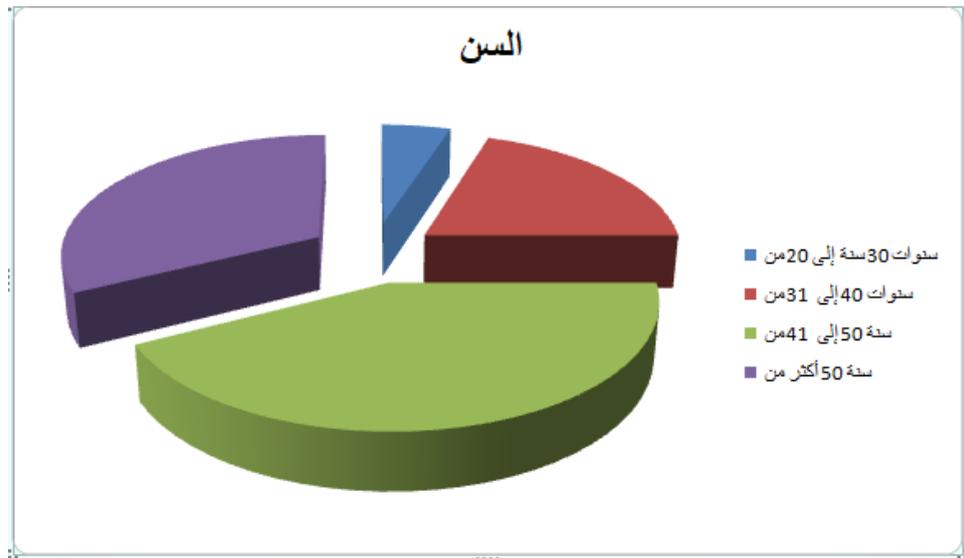
من خلال بيانات الجدول (02) يظهر لنا أن مجموع العينة المستهدفة هو 30 بحيث شكلت نسبة "متساوية بين الذكور والإناث والتي بلغت 50%. وتعود هذه النسب المتساوية بين الجنسين إلى تساوي في استخدامهم داخل المؤسسة .

1-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن :

الجدول : التوزيع العينة حسب متغير السن :

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	السن
10%	3	من 20 سنة إلى 30 سنوات
36.7%	11	من 31 إلى 40 سنوات
36.7%	11	من 41 إلى 50 سنة
16.7%	5	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

الشكل رقم(02) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

فيما يتعلق المتغير السن ومن خلال بيانات الجدول (02) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير السن كانت لفئة "من 41 إلى 50 سنوات ومن 31 إلى 40 سنوات بنسبة متساوية بلغت بنسبة 36.7% وهذا مما يدل على استقرار العمال في مكان العمل وكذلك أعتمدهم على الفئة الأكثر نشاطا والاهتمام بموظفيها والمحافظة عليهم " ثم تليها أكثر من 50 بنسبة 16.7% وهذا يدل على اهتمامهم بأصحاب الخبرات وأخيرا فئة اقل من 20 الى 30 سنة بنسبة 10% وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم باستقطاب العمال الجدد.

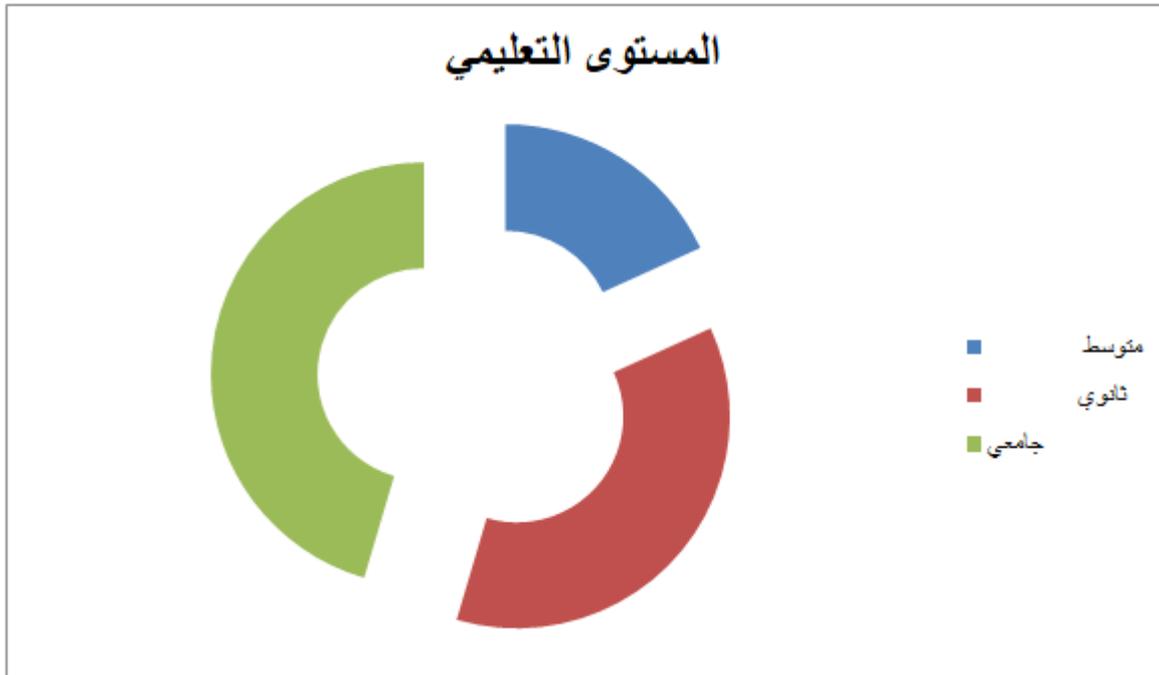
1-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
متوسط	3	10%
ثانوي	10	33.3%
جامعي	17	57.7%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V24)

الشكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

بخصوص متغير المستوى التعليمي لأفراد العينة قصد الدراسة , نلاحظ من بيانات الجدول (à) أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة تتمثل في الجامعيين بنسبة 57.7% وهذا يدل على انها تهتم بأصحاب الشهادات وذوي الكفاءات العليا مما يحسن من المردودية الإنتاجية ثم تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي " ثانوي " بنسبة 33.3% وهم عمال تنفيذيون وفي الأخير جاءت فئة من العمال بمستوى تعليمي " متوسط بنسبة 10% وتمثل مجموعة من العمال متعدد الخدمات وعمال النظافة وعمال الأمن وهذا مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة متنوعة ومختلطة

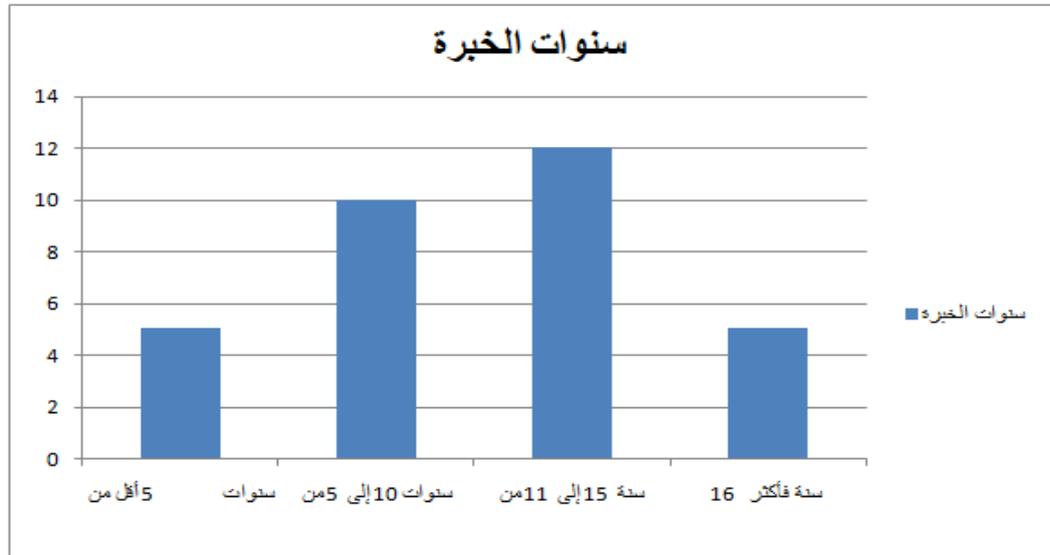
1-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة :

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 5 سنوات	1	3.3%
من 5 إلى 10 سنوات	9	30.0%
من 11 إلى 15 سنة	10	33.3%
16 سنة فأكثر	10	33.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة , نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة كانت لفئة من (11 إلى 15) سنة والفئة من (أكثر من 16 سنة)، متساوية بنسبة 33.3% وهذا مما يدل على استقرار العمال ورضاهم في العمل ، ثم تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30% ، وأخيرا فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 3.3% ، نستنتج أن المؤسسة تحتفظ دائما بأصحاب

الخبرات المهنية وخاصة فيما يخص الجانب الميداني الذي يتطلب عمال ذو كفاءة وخبرة في كل المجالات.

### 3-دراسة النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الدراسة :

أولا : وصف إجابات عينة الدراسة :

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل مؤشر، تم استنتاج اتجاه عنصر العينة لكل فقرة من فقرات الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي

#### الجدول رقم(05) معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	الري
1,80-1,00	غير موافق بشدة
2,60 – 1,80	غير موافق
3,40 – 2,60	متوسط
4,20 – 3,40	موافق
5,00 –4,20	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24)

ثانيا:النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين:

-ب: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بالرضا الوظيفي .

الجدول رقم (06) : تحليل آراء المبحوثين المحور الأول الرضا الوظيفي

الرقم	رضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
1	لديك رغبة بالانتماء للعمل في منظمة	3.3000	1.48904	محايد
2	يوجد انسجام في مختلف المصالح	3.4333	1.61210	موافق بشدة
3	المنصب الذي تعمله يتماشى مع القدرات والمهارات التي اكتسبتها	4.1000	1.26899	موافق بشدة
4	يوجد الاستقرار في منظمة التي تعمل فيها	4.2000	1.39951	موافق بشدة
5	يحقق لك العمل الذي تقوم به الاحترام والتقدير	4.2000	1.15669	موافق بشدة
6	يوجد الاستثمار لقدراتك العملية والخبراتك في العمل	4.0667	1.41259	موافق بشدة
7	توجد روح المساندة الشخصية وعلاقة ودية بين المسؤولين والمشرفين للعمل والعمال	3.9000	1.42272	موافق بشدة
8	يمكنكم الاتصال بين مسئولين و المشرفين والعمال	4.1667	1.23409	موافق بشدة
9	توجد حلقة الاتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال	4.0333	1.51960	موافق بشدة
10	يوجد العمل خدمات الصحية ومزايا إضافية	4.3000	1.14921	موافق بشدة
				33

موافق بشدة	1.13471	4.9667	يوجد الاتصال بين العمال فيما بينهم	1 1
موافق بشدة	1.42877	3.6000	هناك تشجيع الأعمال و الإبداع للعمال التي تحسن وتطور في العمل	1 2
موافق بشدة	1.64841	3.2000	توجد درجة من الاستقلالية وحرية التصرف	1 3
موافق بشدة	1.65952	3.2667	توجد مشاركة العمال في صنع القرارات	1 4
موافق بشدة	1.48401	4.0667	يتم العمل بيني وبين أعضاء جماعة العمل وفق التعاون المتبادل	1 5
موافق بشدة	1.47936	3.5333	يوجد التشجيع للعمل الجماعي في المنظمة	1 6
موافق بشدة	1.44993	3.6333	يتفهم العاملون موافق ووجهات نظر بعضهم البعض	1 7
موافق بشدة	1.63440	3.4667	يتناسب الأجر الذي تنتقضاه مع متطلبات المعيشية	1 8
محايد	1.77110	2.9667	هناك تحفيزات مادية ومعنوية للعمال في المنظمة	1 9
موافق بشدة	.86996	3.8105	الإحصاء الوصفي	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V24)

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (07) أن متوسطها الحسابي قدر بـ (3.8105) وانحراف معياري (0.869) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة والذي يعبر عن درجات الموافقة عالية حسب مقياس ليكرت.

وبالتالي فإن الموظفين يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم حيث جاءت العبارة "يوجد الاتصال بين العمال فيما بينهم" متوسط الحسابي قدر بـ (4.9667) وانحراف معياري (1.134) في المرتبة الأولى مما يعنى أنه يوجد اتصال قوي بين العاملين مما يجعلهم راضيين عن إنجازاتهم داخل المؤسسة ، وأخير نسبة تمثلت في العبارة رقم 19 " هناك تحفيزات مادية ومعنوية للعمال في المنظمة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.9667) وانحراف معياري (1.771) مما يعني ان التحفيز المادي والمعنوي لدى

العاملين في المؤسسة بدرجة متوسطة ولكنه برغم منه إلا انه يساهم في تحسين الأداء والرضا بين العاملين

من خلال النتائج المتواصل إليها في محور الرضا لاحظنا ما يلي:

- هناك شعور لدى الموظفين أن المؤسسة تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم.
- هناك سياسة واضحة للمؤسسة تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في الأماكن المناسب للوظيفة.

- هناك شعور واضح لدى موظفين المؤسسة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم.
- هناك وعي في المؤسسة بان كل موظف لديه طموح و أهداف يسعى لتحقيقها على جميع

المستويات

- هناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة.
- أن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثيري ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين.
- إن حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي.

- ان للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي ، حيث إننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل ، وتبني أن معظمهم له رأي واحد في ذلك.
  - إن سياسة الرواتب والأجور المعتمدة للموظفين ، تعطيتهم شعور بالرضا ، أي انه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح.
  - عندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية على الأجور والراتب للموظفين ، يكون هناك اثر ملحوظ على الأداء الوظيفي .
- ب: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المحور الثاني من الاستبيان

المتعلقة

بالأداء العاملين

الجدول رقم (07) : تحليل آراء المبحوثين للمحور الثاني : "الأداء العاملين "

الرقم	الأداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
1	التزم بتنفيذ الوجبات والتعليمات الخاصة بعملية	4.033 3	1.2994 3	موافق بشدة
2	التزم باحترام توقيت العمل	4.166 7	1.2340 9	موافق بشدة
3	اعتمد على النفسي في إنجاز عملي	4.000 0	1.2594 5	موافق بشدة
4	أقوم بتأدية المهام والإعمال المكلفة بيها بكفاءة والفعالية	4.166 7	1.2058 3	موافق بشدة
5	تحرص على تحسين مستوى الأداء	4.100	1.2689	موافق بشدة

	9	0		
موافق بشدة	1.2617	4.166	لديك الإدراك بما هو مطلوب منك والقيام به والنتائج المترتبة من ذلك العمل	6
	3	7		
موافق بشدة	1.3514	4.033	لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة	7
	6	3		
موافق بشدة	1.2521	4.133	لديك القدرة على الحل مشاكل التي تواجهك في العمل مختلف	8
	2	3		
موافق بشدة	1.4967	3.633	لديك القدرة على تواصل وتقنيات التواصل	9
	4	3		
موافق بشدة	1.4287	3.600	لديك القدرة على تأثير في أفعال وسلوك الآخرين في العمل	10
	7	0		
موافق بشدة	1.2865	4.000	لديك القدرة على تسير وإدارة نفسك ووقتك	11
	4	0		
موافق بشدة	1.4875	3.833	الحرص على متابعة ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاوله الإلمام بيها وتوظيفها لخدمة العمل والمنظمة	12
	0	3		
موافق بشدة	1.5252	3.866	العمل على تطوير المعارف والمهارات الخاصة بشكل مستمر	13
	7	7		
موافق بشدة	1.5610	3.666	لديك القدرة على تحمل المسؤوليات اكبر وانجاز مهم إضافية في العمل	14
	2	7		
موافق بشدة	1.5447	3.600	يوجد في العمل اعتراف بالأداء الجيد	15
	4	0		

16	تعمل المنظمة على تحسين مستوى الأداء من خلال برامج التكوين	3.966 7	1.4735 2	موافق بشدة
17	تتم عملية التقييم الأداء بطريقة موضوعية وبأسس علمية ومعايير واضحة دون التحفيز	3.433 3	1.3047 2	موافق بشدة
18	أنت راضي على تقييم أدائك المطبق في مؤسستكم على درجة العالية من رضا بالنسبة لكم	3.8333	1.44039	موافق بشدة
19	هناك معايير وطرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	3.6667	1.53877	موافق بشدة
	الاحصاء الوصفي	3.8895	.95982	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ( SPSS V.24 )

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى أداء العاملين في مؤسسة المياه الجزائرية - سعيدة بمتوسط حسابي (3.8895) وانحراف معياري (0.95982) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة والذي يعبر عن درجات الموافقة عالية حسب مقياس ليكرت، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة عالية حسب وجهة نظر موظفيها، وان معظم موافقتهم على عبارات المحور هي بدرجة(عالية) ، والمتوسطات الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت 3.4333 وانحراف معياري 1.30 وأعلى متوسط حسابي بلغ 4.1667 وانحراف معياري 1.126. كما أن أغلب العبارات كانت نتائجها "كانت الموافقة عليها بدرجة عاليا و بمتوسط حسابي 4.16

من خلال النتائج المتواصل إليها في محور الأداء العاملين استنتجنا ما يلي:

- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة وبشدة في جميع تغيرات هذا المحو مؤكدة بذلك على تبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية وعلى سعيه التأهيل موارده البشرية معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم ، كما أكدوا على مرونة وسرعة استجابة مؤسستهما لطلبات العملاء وأن نمو الأرباح يعتبر من المعايير الأساسية للحكم عن أداء مؤسستهم من خلال النتائج المالية المحققة للمؤسسة و أن

تحصيل هذه الأخيرة يعود أساسا إلى أداء مواردها البشرية وأيضا من خلال تطبيق المعايير المالية والمحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستجدات الظرفية لتقييم مرد وديتها المالية بشكل دوري.

- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الرابع بقيمة 4,166 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة وبشدة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على الأداء في مؤسستهم الاقتصادية من خلال تحقيق الأهداف التي وضعت من أجل هذه لأخيرة .
- 0.360 هي قيمة الانحراف المعياري للمحور الثاني وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات العينة على فقرات هذا المؤشر بحيث تقاربت إجاباتهم على إتجاه واحد .
- مما يعني أن التحفيز المادي والمعنوي لدى العاملين في المؤسسة بدرجة متوسطة ولكنه برغم منه إلا انه يساهم في تحسين الأداء والرضا بين العاملين .

● **المطلب الثالث: تحلى لاختبار الفرضيات.**

تحديد المتوسط الحسابي العام للمحورين الأول والثاني

الجدول (08) يوضح المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للرضا الوظيفي والمتوسط

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور
3.8105	0.86996	الرضا الوظيفي
3.8895	0.95982	الإداء العاملين
3.85	0.91489	المتوسط المرجح

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ( SPSS V. 24 )

1- اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : هناك اثر إحصائية لرضا الوظيفي وأثرها على أداء العاملين ايجابي ذو دلالة في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة .

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي يعزي متغيرات (نوع,عمر,مستوى تعليمي, خبرة مهنية) .

سنبداً بتحليل اختبار الفرضيات الفرعية ثم نتقل إلى تحليل اختبار الفرضية الرئيسية

### 1-1 اختبار الفرضيات الفرعية :

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي يعزي متغيرات (نوع,عمر,مستوى تعليمي, خبرة مهنية).

تنص هذه الفرضية الفرعية الأولى على أنه :

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الشخصية (نوع,عمر,مستوى تعليمي, خبرة مهنية) قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول التالي:

### اختبار الفرضية الرئيسية:

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	قيمة F	الثابت Constant	معامل الانحدار غير معياري beta	دلالة sig
الاداء العاملين	الرضا الوظيفي	0.592a	0.406	0.426	20.788	0.617	0.617	0.00a

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ( SPSS V. 24 ).

الإشارة تدل على أن الارتباط قوي وتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,00 ( %0 )

يتضح من خلال الجدول أعلاه صحة الفرضية بوجود علاقة قوية ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية الرضا الوظيفي على أداء العاملين, وأظهرت نتائج الارتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط جيدة وطرديّة بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل ارتباط بقيمة 0.592. وأثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 20.788 بدلالة إحصائية 0,000 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (المتنبأ), وتفسر النتائج أن أداء العاملين يؤثر بنسبة 42,6% على الأداء العاملين وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي جاءت قيمته ب 0,406. كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء الموارد البشري بقيمة 1.509 ذات دلالة

ويمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي كالاتي

$$Y = 1.509 + 0.592X$$

بحيث أن :

Y يمثل المتغير التابع " أداء العاملين = Constante + (B الرضا الوظيفي على الاداء العاملين)

X يمثل المتغير المستقل " الرضا الوظيفي

Constant = 0.617 هو الثابت ويمثل قيمة الرضا الوظيفي على الاداء العاملين) في حالة انعدام أداء العاملين .

0,747 تمثل قيمة المعامل B (معامل الانحدار المعياري) .

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.000 a أصغر من 0.05 و عليه نرفض  $H_0$  التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين

-اختبار الفروقات:

-متغير النوع ( ذكر، أنثى )

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق رضا

الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسة مياه الجزائرية بسعيدة تعزى لمتغير النوع ( ذكر، أنثى )

-  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير النوع

-  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير النوع

- الجدول ( 09 ): اختبار فورقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير النوع

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاداء الوظيفي	Between Groups	5.250	20	.263	1.050	.495
	Within Groups	2.250	9	.250		
	Total	7.500	29			
اداء العاملين	Between Groups	5.500	18	.306	1.681	.191
	Within Groups	2.000	11	.182		
	Total	7.500	29			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن:

-مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.495 أكبر من 0.05 وعليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي وأداء العاملين يعزى لمتغير النوع.

-مستوى الدلالة لمتغير أداء العاملين 0.191 أكبر من 0.05 وعليه نقبل  $H_0$  و التي مفادها أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي وأداء العاملين يعزى لمتغير النوع

2- متغير المستوى العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق رضا الوظيفي

وأداء العاملين في مؤسسة مياه الجزائرية بسعيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول ( 10): اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير المستوى العلمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإداء الوظيفي	Between Groups	9.967	20	.498	1.281	.363
	Within Groups	3.500	9	.389		
	Total	13.467	29			
أداء العاملين	Between Groups	10.967	18	.609	2.681	.049
	Within Groups	2.500	11	.227		
	Total	13.467	29			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.24

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.196 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الوظيفة .

- مستوى الدلالة لمتغير أداء العاملين 0.629 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  و التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الوظيفة .

### 1- متغير الخبرة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق رضا الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة تعزى لمتغير الخبرة

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة

الجدول ( 11): اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإداء الوظيفي	Between Groups	18.717	20	.936	1.982	.146
	Within Groups	4.250	9	.472		
	Total	22.967	29			
أداء العاملين	Between Groups	17.967	18	.998	2.196	.092
	Within Groups	5.000	11	.455		
	Total	22.967	29			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 24

- مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.146 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزي متغير الخبرة .
- مستوى الدلالة لمتغير أداء العاملين 0.092 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  و التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزي متغير الخبرة .

● المطلب الخامس : تحليل النتائج الدراسة :

من خلال نتائج الفرضيات :

- توصلنا إلى أن الفرضية الأولى مفادها الرضا الوظيفي الذي يعزي (نوع , العمر , المستوى التعليمي . الخبرة المهنية ) , في هذه الفرضية لا يوجد تأثير بين هذه متغيرات إذن:
- نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي مفادها لا يوجد فروقات , ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي لها فروقات .
- توصلنا إلا أن فرضية الثانية التي مفادها الأداء العاملين يعزي (نوع , المستوى تعليمي , العمر , الخبرة المهنية ), في هذه فرضية يوجد تأثير بين هذه متغيرات إذن :
- لا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية بديلة  $H_1$  وذلك لان مستوى تعليمي بلغا 0.049 اقل من 0.005 ومنه :
- الفرضية الأولى غير مقبولة وفرضية الثانية مقبولة .

قمنا في الفصل بدراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة , وقد تما جمع البيانات عن طريق الاستبيان, من خلال استعمال الأساليب الإحصائية في عرض هذه النتائج عن طريق برنامج spss . خلاصة النتائج: من خلال تحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان والدارسة واختبار و صحة فرضياتها تما توصل إلى عديد من نتائج التي يمكن استخلاصها في النقاط التالية :

- يوجد حياد من طرف العينة قصد الدراسة (المؤسسة الجزائرية للمياه) على عبارات المحور الأول " الرضا الوظيفي " من متوسط حسابي مرجح بقيمة 3.8105.

-يوجد موافقة من طرف العينة قصد الدراسة (المؤسسة الجزائرية للمياه) على عبارة في محور الثاني "الاداء العاملين"  
من متوسط حسابي مرجح بقيمة 3.8859.

الخصائفة

ختاما ومن كل ما تقدم نستنتج أن المورد البشري هو العامل الحاسم في نجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك فإن تحقيق رضاه ضرورية حتمية يجب تحقيقها لضمان المحافظة عليه، وضمان تأديته لوظائف بأحسن وجه مما يمكنها من تحسين أدائها وتقديم خدمات جيدة وأداء الفعال لان مساهمة المورد البشري في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وإستراتيجيتها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد .

وبالنظر لواقع الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة المياة الجزائرية سعيدة نجد أن الرضا الوظيفي لديهم منخفض نوعا ما خاصة فيما يتعلق بالعوامل المادية كالأجور، حوافز، الترقيات، ظروف المادية للعمل، التواصل مع الإدارة ومشاركة في اتخاذ قرارات، كما أنهم راضون أما بالنسبة للعوامل المعنوية فنجد مستوى الرضا لديهم جيد خاصة فيما يتعلق بالمساندة، الاعتراف، التقدير و احترام من طرف الزملاء و الرؤساء إلى حد سواء' وأيضا القبول النفسي للوظيفة، حيث اغلبهم يشعرون بالاستقرار الوظيفة و انتماء للمؤسسة، كما أنهم راضون عن أدائهم الوظيفي بشكل واضح.

#### التوصيات:

- زيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم يجب الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيهما من عوامل مادية كظروف العمل، الأجور ، حوافز، الترقيات ، توفير الأدوات و الوسائل ومن شأنها تسهيل أعمالهم.
- بناء الاتصال بين العمال والمسؤولين
- وضع معايير موضوعية لتقييم أداء، وان تكون نتائج التقييم هي المعيار المستخدم في الترقيات المكافآت والحوافز، لإضافة إلى تقديم دورات تدريبية إلزامية للموظفين ذوي أداء الضعيف.
- إعادة النظر في تناسب الموظفين وإمكانيتهم مع وظائفهم.
- يجب على إدارة مؤسسة تحسين نمط الإشراف .
- العمل على زيادة الفرص الترقية باعتبارها حافز المادي والمعنوي .

#### النتائج متعلقة بالجانب النظري :

- يعتبر الرضا الوظيفي من وسائل المهمة لرفع مستوى الأداء
- إن الرضا العاملين عنصر مهم من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة
- يعد مفهوم الأداء العاملين مفهوم جوهري بالنسبة للمؤسسة والفرد

- يعتبر أداء العاملين من أنشطة مستمرة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة و استمراريتها
- يقاس الأداء على أساس نتائج التي حققها الفرد من خلال نجاحه .
- تقييم الأداء هو عملية تتم بصفة دورية معتمدة على معايير موضوعية ومحددة مسبقا .
- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم مواضيع التي تسعى المؤسسات إلى تجسيدها على ارض الواقع .
- يمكن لرضا الوظيفي خلق مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين بان يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل .

### النتائج التطبيقية :

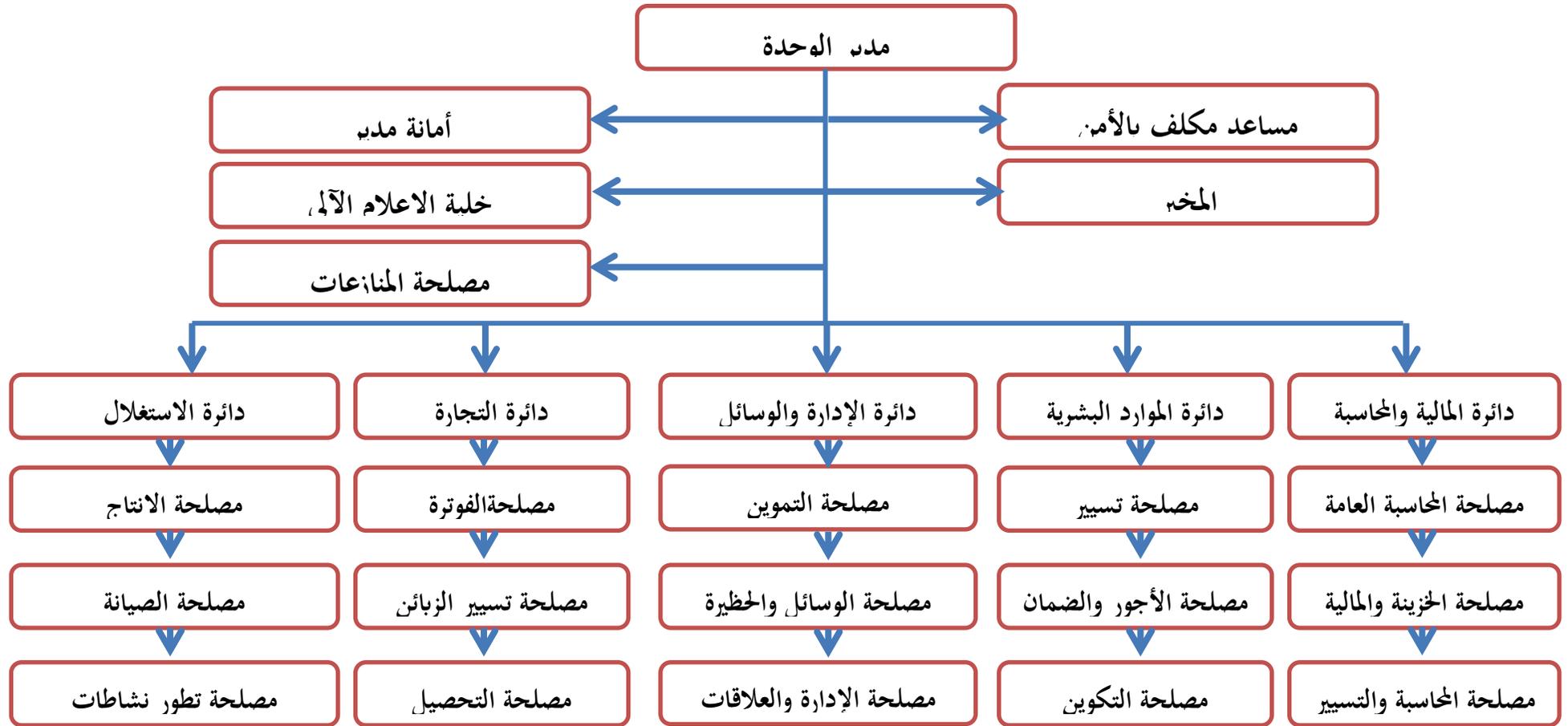
فيما يخص نتائج الدراسة الميدانية التي تناولنا فيها الرضا الوظيفي وأثره على الأداء العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة , فانه سوف نقوم بعرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشتها واهم الاستنتاجات .

- تطبق المؤسسة عناصر الرضا الوظيفي
- توجد علاقة بين الرضا والأداء العاملين
- لا توجد فروق ذات دلالة الإحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي يعزي متغير (النوع , مستوى التعليمي , الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة الإحصائية في تطبيق الأداء العاملين الذي يعزي متغير مستوى تعليمي
- أثبتت نتائج اختبار اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين أن مستوى دلالة لمتغير أداء العاملين 0.049 اقل من 0.05 , وعليه لا نقبل فرضية الأولى .

### أفاق الدراسة :

- بعد أن تم قيام بهذه الدراسة التي تما من خلالها فتح الأفاق جديدة يمكن تفصيل فيها كما يلي :
- المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي .
- تحسين مهارات مستوى أداء ودورها في الرضا الوظيفي .
- عوامل البيئة الخارجية وأثرها على أداء العاملين المؤسسة الاقتصادية .
- الولاء التنظيمي وأثره على أداء في المؤسسة .

الملاحق



الشكل رقم (06) : يوضح الهيكل التنظيمي.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي طاهر سعيد

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

### الاستبانة

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

في اطار التحضير لمذكرة ماستر حول موضوع "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء العاملين" يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه وذلك بوضع علامة في الخانة (\*) التي تتوافق مع رأيكم، ونعلم سيادتكم إن رأيكم يستخدم لإغراض علمية فقط، وشكر لكم على حسن تعاونكم.

#### البيانات الشخصية :

1- النوع :

الأنثى

ذكر

2- العمر:

من 20 الى 30

من 50 الى 60

من 40 الى 50

2- المستوى التعليمي:

الجامعي

الثانوي

متوسط

3- الخبرة المهنية :

من 5 الى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

من 15 سنة فما فوق

من 10 الى 15 سنة

## المحور الأول : رضا وظيفي

الرقم	ريضا الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق يشدة	موافق
1	لديك رغبة بالانتماء للعمل في منظمة					
2	يوجد انسجام في مختلف المصالح					
3	المنصب الذي تعمله يتمشى مع القدرات والمهارات التي اكتسبتها					
4	يوجد الاستقرار في منظمة التي تعمل فيها					
5	يحقق لك العمل الذي تقوم به الاحترام والتقدير					
6	يوجد الاستثمار لقدراتك العملية ولخبرتك في العمل					
7	توجد روح المساندة الشخصية وعلاقة ودية بين المسؤولين والمشرفين للعمال والعمال					
8	يمكنكم الاتصال بين مسؤولين و المشرفين والعمال					
9	توجد حلقة الاتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال					
10	يوجد العمل خدمات الصحية ومزايا إضافية					
11	يوجد الاتصال بين العمال فيما بينهم					
12	هناك تشجيع الأعمال و الإبداع للعمال					

					التي تحسن وتطور في العمل
					13 توجد درجة من الاستقلالية وحرية التصرف
					14 توجد مشاركة العمال في صنع القرارات
					15 يتم العمل بيني وبين أعضاء جماعة العمل وفق التعاون المتبادل
					16 يوجد التشجيع للعمل الجماعي في المنظمة
					17 يتفهم العاملون موافق ووجهات نظر بعضهم البعض
					18 يتناسب الأجر الذي تنقضاه مع متطلبات المعيشية
					19 هناك تحفيزات مادية ومعنوية للعمال في المنظمة

### المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	الأداء العاملين	غير الموافق بشدة	غير الموافق	محايد	موافق بشدة	موافق
1	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بعلمي					
2	التزم باحترام توقيت العمل					
3	اعتمد على النفسي في انجاز عملي					
4	أقوم بتأدية المهام والإعمال المكلفة بيها بكفاءة والفعالية					

					5	تحرص على تحسين مستوى الأداء
					6	لديك الإدراك بما هو مطلوب منك والقيام به والنتائج المترتبة من ذلك العمل
					7	لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة
					8	لديك القدرة على الحل مشاكل التي تواجهك في العمل مختلف
					9	لديك القدرة على تواصل وتقنيات التواصل
					10	لديك القدرة على تأثير في أفعال وسلوك الآخرين في العمل
					11	لديك القدرة على تسير وإدارة نفسك ووقتك
					12	الحرص على متابعة ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاولة الإلمام بيها وتوظيفها لخدمة العمل والمنظمة
					13	العمل على تطوير المعارف والمهارات الخاصة بشكل مستمر
					14	لديك القدرة على تحمل المسؤوليات اكبر وانجاز مهم إضافية في العمل
					15	يوجد في العمل اعتراف بالأداء الجيد
					16	تعمل المنظمة على تحسين مستوى الأداء من خلال برامج التكوين
					17	تتم عملية التقييم الأداء بطريقة موضوعية وبأسس علمية ومعايير واضحة دون التحفيز
					18	أنت راضي على تقييم أدائك المطبق في مؤسستكم على درجة العالية من رضا

---

					بالنسبة لكم	
					هناك معايير وطرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	19

# القائمة المرجع والمصادر

- ادم بشير يوسف حسين (2015) اثر الرضا الوظيفي واثره على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي , سودان : بحث تكميلي درجة شهادة مجاستر في إدارة اعمال .
- احمد والاخرون هاشمي (2016) ور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطنية - بسكرة - الجزائر - : دراسة علوم إدارية المجلد .
- شين نوال (2007-2008) دراسة حالة مقاطعة التوزيع وتسويق المنتجات البروتينية - بسكرة -الجزائر : مذكرة مجيستر غير منشورة , في علوم التسير , جامعة بسكرة .
- نوري واخرون منير . (2011) إدارة موارد البشرية .عمان . مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع .
- عقلة محمد جرادات الإدارية محمد المبيضين (2001) .التدريب الإداري الموجه بأداء .القاهرة .لمنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- منير رشلن محمد (2021) تائير ضغوط العمل وبيئة العمل في منظمة : كيف يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظف ؟
- فداري حسين محمد (2014) إدارة أداء المتميز .مصر دار جامعة جديدة , الإسكندرية .
- بومنتقار مراد لوكيا الهاشمي .عمان -الأردن : عماد ش الملك حسين .
- قراش نواره قميري صبرينة .(2013-2015) .دور حوافز في تحقيق الرضا الوظيفي .تيزي وزو : مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم السياسية .
- عبد الرؤوف الدحلة فيصل . (2001) . تكنولوجيا الأداء البشري .عمان : عمان المكتبة الوطنية .
- بن عيشي عمار .(2012) اتجاهات تدريب وتقييم الأداء الافراد . عمان - الأردن : دار أسامة لنشر وتوزيع .
- عربي علي (2007) .تنمية الموارد البشرية . مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع 2007 ص 138 .
- سعيدة عطوات . ( 2015-2016) .دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الورقة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر الاكادمي الطور الثاني .

- هروم عزدين (2007-2008) وتقع تسيير الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية. قسنطينة , الجزائر رسالة مجاستر في تقويم التسيير , شعبة تسيير موارد البشرية كلية علوم الاقتصادية وعلوم تسيير .
- عبد الرحمان النسمان عبد الله (2003) الرقابة الإدارية علاقتها بأداء الوظيفي في أجهزة امنية السعودية : دراسة مقدمة استكمال متطلبات للحصول على درجة مجاستر في العلوم الإدارية .
- خالد سليم عبد الله و الملعايطة .(2017) الرضا الوظيفي واثره على أداء العاملين . الأردن . مجلة علوم الاقتصادية .
- إبراهيم عبد الباري (2003). تكنولوجيا أداء البشري في المنظمات .مصر منشور المنظمة العربية للتنمية البشرية .
- محمد زياد عادل (2003). إدارة موارد البشرية . رؤية الاستراتيجية .مصر جامعة القاهرة .
- د. جعفري عبد الله طوكيا مختار (2021-2022) الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين ادراار: مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الساسية تخصص تنظيمات سياسية والإدارية.
- عشيط ايمان, سهام بلخيري (2011) اثر الرضا الوظيفي البويرة – الجزائر : المركز الجامعي على منحدر .
- تسيير الشرايدة سالم (2010) اثر الرضا الوظيفي واطر النظريات العملية .عمان .دار صفاء للنشر والتوزيع .
- سعد حوتي خالد علي . (2018) الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة .بن غازي .قدمت هذه الرسالة استكمال متطلبات للحصول على درجة ماجستر في علوم .
- علي اخرون خالد (2008) . الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية اداءالعمل في إدارة . بنغازي : الرشالة لاستكمال لمتطلبات حصول على درجة ماجتسر في العلوم.
- والاخرين حمزة حمية (2017-2018) الرضا الوظيفي واثره على أداء العاملين في مؤسسة .الوادي .جامعي حمة لخضر الوادي.
- عمار بن عيشي (2005-2006) دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب . الجزائر مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستر علوم تجارية , جامعة محمد بوضياف المسيلة ( غير منشورة ) .

- قائمة المراجع ومصادر بالفرنسة والأجنبية

- Sekkel.a.(2021).pathologie dzs ovrag géotechniques.saida
- Genoet kaur.V.(2018)AMPACT OF JOP SATISEACTINO ON JOB PERFORMANECE OF
- G.P.§.B.H (2002)Fondation et ouvrage en terre(éd.Eyorlles).
- Brilant e.a (2007) la performans individuelle et detarminants psychologiques. in slivie Sont – ong . et . paris .Bilan des connassances–de boke
- Paris :bilan des la perforamance lindeviduelle au travaille determinant psychologique .sylvi son–t onge et V (2007).et autre brigette connaissance de book
- Effect of job saticfaction on job paerformance of sugae industrial workers :Empirecale(2022)kimar dahar ; amunil islam jakhongir abu lasa evidance from bengladache