

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الأداء

دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بولاية النعامة

من إعداد
- قاسمي
- قاسمي بسري

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور:..... رئيسا

الدكتور:..... مشرفا

الدكتور:..... منقشا

الدكتور:..... مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر

كلمة

و عرفان

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» سورة النمل الآية 19
عن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم
يشكر الله".

الحمد لله أولا وآخرا على من هو كرمه بأن يسر لي إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه،
وأسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، أما بعد فأني أتقدم بخالص شكري إلى:
الأستاذة الفاضلة الدكتورة عيشور ذهبية على قبولها الإشراف على هذا البحث ونصائحها وإرشاداتها
القيمة؛

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى عمال مؤسسة سونلغاز بالنعامة.
شكرا جزيلا لكل من علمنا حرف أو أنار لنا الطريق بالعلم وزودنا بالمعرفة، وكل من
ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.
بارك الله في الجميع وأعلى بين الصالحين درجاتهم وعند الله وحده جزاؤهم.

وشكراً

الإهداء

وما كنت لأفعل هذا لولا الله مكنني فالحمد لله
لم تكن الرحلة قصيرة فبعد مسيرة دامت سنوات حصلت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب
ها انا اخطوا خر خطوة في السلم واقف على عتبة تخرجني اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر
فالحمد لله على لذة الانجاز والختام فالله ملك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضا لانك وفققتني في بلوغي للخوض في العلم وفي استكمال مرحلة الماستر.

اهدي عملي إلى من قال فيهما

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من احمل اسمه بكل فخر ومن كان قوتي في ضعفي

ابي الغالي

إلى الانسانة العظيمة التي طالما تمننت أن تراني في هذا اليوم

امي العزيزة

إلى مصدر قوتي اخوتي الواقفين خلفي

ولا انسى زميلتي من شاركتني خطوات هذا الطريق

والى جميع اساتذتي الكرام لقد كنتم دائماً في توجيهي وخاصة الاستاذة المشرفة فجزاكم الله كل خير.

الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخي وأخواتي
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه
الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة.
إلى الذين أحببتهم وأحبوني أصدقائي.

الرقم	المحتويات
41	شكر وعرفان المطلب الثالث: الإضافة التي جاءت بها الدراسة الحالية
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة	
51	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مؤسسة سونلغاز
51	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز
52	المطلب الثاني: هيكل مؤسسة سونلغاز
54	المطلب الثالث: مهام مختلف المصالح والأقسام
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الأول: منهجية الفصل الأول والإطار النظري للرضا الوظيفي و الأداء
58	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و مصادر جمع البيانات
61	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
62	المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية
62	المطلب الأول: تمهيد الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي في الدراسة
70	المطلب الثاني: المتغيرات المتوقعة على الرضا الوظيفي واهم الاساليب
75	المطلب الثالث: تحليل النتائج
83	المطلب الرابع: ابعاد ونظريات الرضا الوظيفي
88	المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي
92	المبحث الثاني: مدخل الى الاداء
95	المطلب الأول: ماهية الاداء
109	المطلب الثاني: عناصر وابعاد الاداء
29	المطلب الثالث: قياس الاداء وطرق تحسينه
35	المطلب الرابع: علاقة الرضا الوظيفي مع الاداء
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي والاداء
38	المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية
40	المطلب الثاني: دراسات السابقة باللغة الاجنبية

قائمة
الجدول
اول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	60
02	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستمارة	62
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	66
07	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات المحور الأول	67

68	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات المحور الثاني	08
69	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات المحور الثالث	09
69	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات المحور الرابع	10
70	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات المحور الخامس	11
71	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات المحور السادس	12
72	يوضح إجابة العاملين المستجوبين على عبارات الاداء	13
73	نتائج معامل الانحدار البسيط بين الرضا والاداء	14
75	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	15
76	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	16
77	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	17
78	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	18
80	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	19
81	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة	20
83	اختبار Test-T للعينات المستقلة بين الجنس والاداء	21
84	اختبار تحليل تباين الاحادي ANOVA بين السن والاداء	22
84	اختبار تحليل تباين الاحادي ANOVA بين المستوى التعليمي والاداء	23
85	اختبار تحليل تباين الاحادي ANOVA بين الخبرة في المؤسسة والاداء	24

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الرضا الكلي والرضا الجزئي	9
02	عوامل الرضا الوظيفي	11
03	هرم ماسلو للحاجات	18
04	نظرية التوقع عند فرووم	19
05	الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة الاداء	36
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية النعامة	53
07	نموذج الدراسة التطبيقية	58
08	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
09	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	64
10	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
11	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	66

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا لدى الباحثين واعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية والتغيرات الجذرية في القيم والمفاهيم في ظل مظاهر المنافسة الشرسة بين المؤسسات ،حيث كان من الضروري على المؤسسة تجديد مهاراتها وكفاءاتها وتسخير جل جهودها ومختلف وسائلها في تعزيز رضا الموظفين بها، وان نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانيات العطاء، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وكذا اداء فعلي مرتفع وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من اولى اهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول الى نتائجها المسطرة والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والاداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الايجابي للمؤسسات.

حيث يعد الرضا الوظيفي مؤشرا هاما لقدرة المؤسسة على إشباع حاجات العاملين بها كما يعتبر مؤشرا عاما على فاعلية المؤسسات بشكل عام فالعنصر البشري هو الأساس الأقوى والاهم في إنجاح عمل المؤسسات وعموما يعد الرضا الوظيفي للعاملين من اهم مؤشرات تطور ونمو المنظمة وقوة فاعليتها على افتراض ان المؤسسة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون نصيبها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين بالرضا وان الموظف الراضي عن عمله هو اكبر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق اهداف المنظمة .

ولقد تعددت البحوث والدراسات العلمية التي تعرضت للرضا الوظيفي ، فهو موضوع لا بد دراسته بين الحين والآخر نظرا لاختلاف الطبيعة البشرية وايضا للتطورات الحاصلة في عالمنا، لذلك يبقى موضوع الرضا الوظيفي محل بحث دائم لمعرفة مدى تأثيره على الانتاجية والاداء الوظيفي للعاملين وهو بحث يهتم بالدرجة الاولى بشرح حالة الرضا لدى موظفي المؤسسة وربطها بإنتاجيتهم وادائهم الوظيفي خلال ساعات العمل وانعكاس هذا الامر على الجوانب الانسانية الاخرى

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يؤديه الرضا الوظيفي في تحسين اداء العمال ، ومنه يمكننا طرح الاشكالية التالية:

- ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الاداء في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة ؟

وللإلمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي نطرح الاسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى رضا الموظف عن ما يقدمه من اداء اتجاه المؤسسة ؟

- كيف تنعكس العوامل التنظيمية على رضا الموظفين ؟

- ما العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء ؟

فرضيات الدراسة :

وللإجابة على هذه التساؤلات ارتأينا الى وضع مجموعة من الفرضيات والتي تتلخص كالآتي:
-هناك رضا تام لدى موظفي الشركة اتجاه ادائهم وانجاز الاعمال الموكل لهم.

-يعتبر الاجر والترقية وساعات العمل ومحتوى الوظيفة التي يشغلها الموظف من اهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لديه.

-توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الاداء الذي يقدمه الموظف.

دوافع اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت الباحث لاختيار:

➤ **أسباب ذاتية:**

- ✓ اليقين الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في نجاح المؤسسة؛
- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي بجميع أشكاله ؛

➤ **أسباب موضوعية:**

- ✓ غياب كفاءة الاداء في بعض المؤسسات راجع الى غياب الاهتمام بعوامل فاعلية الرضا الوظيفي للموظفين؛
- ✓ شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الاداء بالنسبة للمؤسسات وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال واثراء البحث العلمي؛

اهمية الدراسة : يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر وهي:
- التطرق إلى مفهوم " الرضا الوظيفي" بصفته من المفاهيم الحديثة التي ينبغي بتعريفها ومفهومها عند الكثير من القراء.

- محاولة تبصير المؤسسات الجزائرية بأهمية تطبيق الرضا الوظيفي كوسيلة ضرورية في المؤسسة من أجل أن يكون ادائها أكثر فعالية في مواجهة التغيرات الخارجية، ومعرفة ما يدور حولها من أجل البقاء والاستمرارية في السوق.
نسعى من خلال هذا البحث إلى:

✓ التعرف على أهم مصطلحات المرتبطة بالرضا الوظيفي، وتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء؛

✓ معرفة مدى وعي إطارات المؤسسات الجزائرية بالرضا الوظيفي.

حدود الدراسة :

➤ حدود بشرية: وتضم عدد من عمال مؤسسة سونلغاز

➤ حدود مكانية: تمت الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونلغاز بالنعامة

➤ حدود زمنية: تمت الدراسة في شهر مارس الجاري.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع.

-عدم التزام وتهاون بعض الموظفين في الاجابة معنا في اطار ملئ الاستبيانات المقدمة لهم.

□ **منهج المستخدم:**

من خلال هذا البحث ودراسة اشكاليته ومحاولة اختبار صحة الفرضيات قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري حاولنا فيه الإجابة على الإشكالية واثبات أو نفي صحة الفرضيات وهذا باستخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات والمنهج التحليلي لمحاولة تحليل البيانات والوصول إلى نتائج يتم من خلالها وضع بعض الاقتراحات والتوصيات بشأن هذا الموضوع.

أما الجانب التطبيقي فيه دراسة ميدانية كجانب لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة سونلغاز بالنعامة .

الفصل الأول

تمهيد :

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير وامتزاد في مجال الادارة وبعض العلوم الاخرى ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الابحاث المتعلقة لمفهوم الرضا الوظيفي للمورد البشري ومعرفة الاسباب التي تؤدي الى رضاه عن وظيفته حيث ان نجاح المؤسسات يعتمد بشكل اساسي على مدى فاعلية اداء الافراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم وهذا الاخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل او الوظيفة لأنه من الطبيعي جدا ان يختلف اداء فرد يشعر انه راضي في عمله بفرد اخر لا يشعر به ، فالمؤسسة تسعى الى اكتساب رضا وظيفي عال مما يدفع بها الى تحقيق اداء فردي وجماعي متميز يمكنها من تحقيق اهدافها.

المبحث الأول: مدخل الى الرضا الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

1/ مفهوم الرضا الوظيفي

* عرف هوبوك الرضا الوظيفي على انه " الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".¹

* يعرف Edwinlocke ادوين لوك الرضا الوظيفي بانه الحالة العاطفية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته او² ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

نلاحظ ان هذا التعريف يرى بان الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم ايجابي لوظيفته.

* يعرف ايضا بانه " استجابة عاطفية تكشف رضا الموظف عن عمله ويقوم مفهوم الرضا الوظيفي على تقييم³ الحالة العاطفية والنفسية المرتبطة بأداء المهام الوظيفية والتواجد في مكان العمل.

* الرضا الوظيفي هو " عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد(العامل او الموظف)اتجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا وقد تكون هذه المشاعر ايجابية او سلبية ".⁴

* عرفه السيد النشار على انه" تقبل الفرد لعمله من جميع وجوهه ونواحيه وهو تقبله لأجره وتقبله لظروفه المادية للعمل وتقبله لطبيعة العمل ومحتواه وتقبله لمجموعة الزملاء في العمل ولنمط الرئاسة وفرص الترقية المتاحة".⁵

* عرفه بورتر بانه "ينتج عن الدرجة التي يتم بها تلبية احتياجات العمل والانجاز الذي يحققه العاملين".¹

¹منال احمد البارودي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، الطبعة الاولى 2015، دار الكتب المصرية للنشر القاهرة ص38.

²عطوات سعيدة، "دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم 3التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة_الجزائر_2016 ص.

³عامر العبود، "الرضا الوظيفي"، مقال منشور في _حلوها السعادة قرار_ بتاريخ 4-12-2020.

⁴ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، "اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا _قسم الادارة والاقتصاد_ الاكاديمية العربية بالدمنمارك 2012/2011 ص61.

مها احمد ابراهيم محمد، "الرضا الوظيفي مفهوم ودلالات"، مذكرة ماجستير في علوم الحاسب والمعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية⁵

2010 ص7.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

* ويعرفه محمد ناصر العديلي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات في العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"².

* كما عرفه عطف بانة "شعور الموظف سواء كان رئيساً أو مرؤوساً بالسعادة والارتياح نحو وظيفته مما ينعكس على استعداده النفسي والبدني مما يدفعه لبذل أقصى قدر ممكن من العطاء فيصبح الفرد راضياً عن عمله وراغباً فيه مما يؤدي إلى بقاء وتطور المنظمة"³.

2/ أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، ولرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء ومؤشراً لقياس معدل التغيب والدوران والتمارض لدى الأفراد العاملين، ومن بين أهميات الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

* أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
* أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

* هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

* يؤدي الرضا الوظيفي إلى توفير بيئة عمل ذات سلوكيات إيجابية، وبعيدة عن التصرفات المؤذية للمنظمة أو الأفراد.

* يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً لزيادة الإنتاج وهو ما تنشده المنظمة.

* أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
* أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه، وخاصة مع عائلته، وذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

* خفض تكلفة الأداء البشري في المؤسسات ومعرفة المهارات اللازمة للأداء والتي تعجل وتزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين.⁴

3/ أنواع الرضا الوظيفي:

* الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى

¹ منال عاكف ابو غزلة، " الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات والاندية التابعة للاتحاد الاردني لرياضة ذوي الحالات الخاصة"، مذكرة ماجستير في العلوم الرياضية في جامعة اليرموك اربد_ الاردن_ 2012 ص11.

² شابونية عمر، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر"، مجلة 2013 cybrarians journal.

³ صفاء صبح، "الرضا الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة جامعة تشرين، كلية آداب وعلوم انسانية 2019 ص274.

⁴ نادية قداري، "العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة_ 2020 ص18.

⁵ سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الاداء الوظيفي"، مذكرة ماستر ادارة اعمال كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز_ جدة_ 2009 ص16.

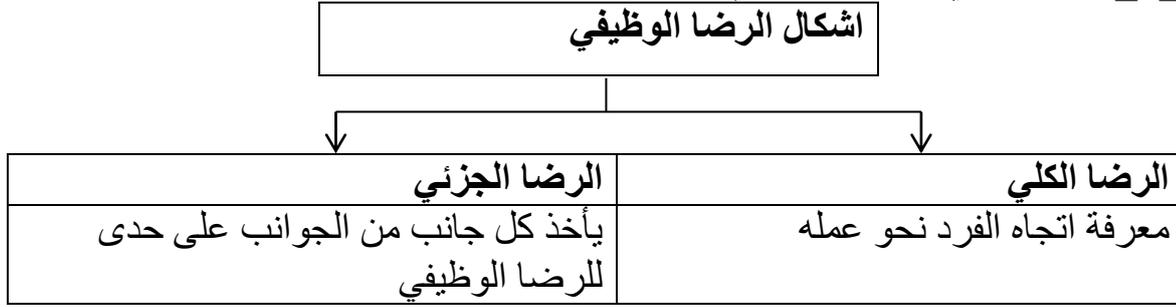
الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا.

***الرضا الجزئي:**

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض اجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها او ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي اعماله.

الشكل 1_ الرضا الكلي والرضا الجزئي



المصدر رشا عبد الفتاح اتاسي¹ اثر الرضا الوظيفي في اداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية".

4/ خصائص الرضا الوظيفي:

***تعدد مفاهيم طرق القياس :** اشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وارضياتهم التي يقفون عليها.

***النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي :** غالبا ما ينظر الى ان الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص اخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.²

***الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني :** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين انماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى ،بالتالي اظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي اجريت في ظلها تلك الدراسات.

***الرضا الوظيفي في حالة من القناعة والقبول :** يتميز الرضا الوظيفي بانه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الاداء والانتاج لتحقيق اهداف العمل وغاياته.³

***للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغبر محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وادارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل

¹رشا عبد الفتاح اتاسي، "اثر الرضا الوظيفي في اداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية"، الجامعة الافتراضية السورية ص30.

²عصام عبد اللطيف عمر، "الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل"، الطبعة الاولى 2015، نيولينك للنشر والتدريب القاهرة ص14.

³عرفاوي صالح، حضري ايمان، بكوش سمية، "الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال"، مذكرة ماستر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بقائمة 2015 ص23.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الاسلوب التي يقدمها للعمل وادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.

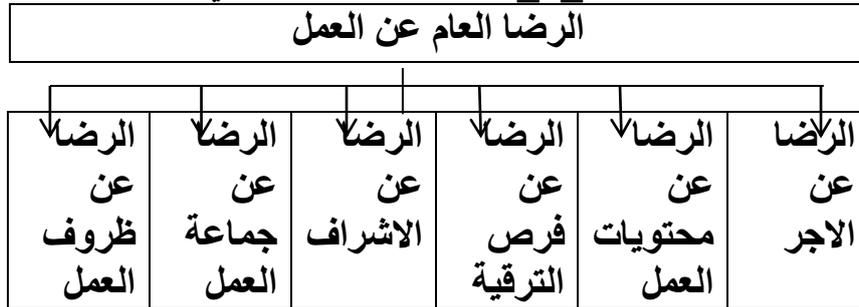
***رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الاخرى**: ان رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليل كافي على رضاه عن العناصر الاخرى كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتهم.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي واهم الاساليب المعتمدة لزيادته
1/العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه او العمل الوظيفي او من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، ويمكن تصنيف هذه العوامل الى ²:

1-1/العوامل التنظيمية: يعتبر الرضا عن العمل كعامل او متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله، ويلاحظ على هذا الفرد ان الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها وتمثلت اهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 2_ عوامل الرضا الوظيفي



المصدر: موفق عدنان الحميري وامين احمد مومني 2010 ص171.

***الأجر**: ان الأجر لا يقتصر على اشباع الحاجات الدنيا، وانما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز الى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر اليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل انه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الاخرين.

***محتوى العمل**: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيه ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ، ومن هنا نجد ان طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد في عمله.

¹ابو عبد الله، "الرضا الوظيفي"، منتدى اساتذة الجامعات لكلية التجارة 2011.

²سيفي يوسف، مزيان محمد، "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية جامعة وهران 2018 ص6.

***الترقية:** تشير الدراسات الى توقف تأثير هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير اخر وهو مستوى طموح الفرد وتوقعاته عن فرص الترقية المختلفة له ، وهنا يمكن القول بانه كلما كان طموح الفرد او توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه اقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

***نمط الاشراف:** ويتضمن الاسلوب المتبع درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمروؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم واخذه بمقترحاتهم ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس و مروؤوسيه.

***جماعة العمل:** كلما كان تفاعل الفرد مع افراد اخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله.

***ساعات العمل:** بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

***ظروف العمل المادية:** تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله اي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الاعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.

***نظام العائد:** اوضحت بان الفرد يقارن معدل العوائد المستلمة قياسا بمدخلاته، مهاراته وقابليته وخبراته ومستوى تعليمه.. الخ مع معدل عوائد الافراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم ، وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

2-2/العوامل الشخصية: ترجع الى الشخص نفسه واهمها :

***احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل ، اما اولئك الاشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم او عدم الاعتداد بالذات فانهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

***عوامل متعلقة بتحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان اكثر رضا، اما اولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فانهم عادة ما يكونوا مستائين.

***عوامل متعلقة بالمكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية او الوظيفة والاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، اما اذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد.

***عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهاراتهم:** هذه العوامل يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

***عوامل متعلقة باستعداد العاملين:** كلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن ادائه الوظيفي ويرتفع معدل انتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا بلا شك يزيد من رضا العامل عن عمله.

***عوامل متعلقة بمستوى الدافعية لدى العامل:** من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للفرد وانما قد تكون ذلا فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

2/الاساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي¹:

يعتبر الرضا الوظيفي مهم للغاية سواء بالنسبة للعامل والادارة ، وذلك نظرا لعلاقته بالأداء، الغياب، ترك العمل ، لذلك اقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي ، وتعتمد هذه البرامج على عدة اساليب بعضها يدخل تغييرا في بناء العمل وانظمتها اما البعض الاخر فيعتمد على تغيير التعويض والمكافئات، وهناك مؤسسات اخرى تميل الى الاعتماد على الفوائد الجانبية ومن بين : هذه الاساليب والبرامج ما يلي

1-2/ اساليب تغيير بناء(مكونات) الوظيفة : تم استخدام ثلاثة اساليب بغية زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بناء الوظيفة :

***اسلوب دوران العمل:** ويتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص الى عمل اخر ، ومن فوائده تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة ، وتخفيض معدل الملل والرتابة (الروتين) الناجمين عن اداء واجبات تتميز بالترار الشديد.

***اسلوب زيادة واجبات الوظيفة:** يسمح هذا الاسلوب للعاملين بان يضيفوا الى اعبائهم واجبات اخرى مختلفة عما يؤدونه من واجبات، وذلك بغية مضاعفة احساسهم بأهميتهم للمؤسسة كان يكلف مثلا احد العاملين في فندق كبير بصيانة عدد اخر من الغرف بالإضافة الى ما يقوم به فعلا الى ان تشمل واجباته صيانة طابق كامل. وهي تعتبر مسالة جد حساسة فربما ينظر الفرد الى زيادة واجباته بطريقة سلبية، ويؤدي استخدام هذا الاسلوب بمهارة الى التأثير الايجابي في الرضا الوظيفي بإعطاء العاملين احساسا اكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل.

***اسلوب اثرات الوظيفة :** ينطوي هذا الاسلوب على زيادة المسؤولية المتصلة بالوظيفة والسماح للعاملين بالاشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها وتقديمها، فعلى سبيل المثال يتم تقسيم العاملين على احد خطوط التجميع في احد المصانع الى فريقين، وتكليف كل فريق بعدد معين من الواجبات التي كانت في السابق منطوية بالمشرفين ، مثل طلب الاجزاء التي يقومون بتجميعها وتقرير مستويات الانتاج وتنظيم اسلوب لفحص جودة الانتاج ، وتقدير الاداء الخاص بهم او تقييمه ، فعلى الرغم من تشابه اثرات الوظيفة وزيادة الواجبات فالفرق الاساسي يكمن في ان اثرات الوظيفة يتضمن رفع مستوى الواجبات وزيادة المسؤولية المرتبطة بالعمل.

2-2/ اسلوب تغيير مكونات الراتب: هناك من يشير الى ان الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون في غالب الاحيان البقاء في المؤسسات التي يعملون بها ولا يبحثون عن اعمال في مؤسسات اخرى ، وذلك على الرغم من ان العلاقة بين الرواتب والرضا الوظيفي التي ليست دائما مباشرة وموجبة ، وبهذا تعمل معظم المؤسسات على تطوير انظمة الرواتب بهدف تحسين الاداء ، غير ان كثيرا من التغييرات تؤدي الى رفع مستويات الرضا الوظيفي ايضا. وتوجد عدة انظمة للرواتب لاسيما منها نظام رفع الرواتب على اساس الساعة نظام رفع الرواتب على اساس الاداء المباشر... الخ

2-3/برنامج المنفعة الاضافية(الميزات) : بدأت المؤسسات في السنوات الاخيرة بتطوير عدة برامج المنفعة الاضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي ، واصبحت هذه البرامج تمثل 28 بالمئة من الاجور التي تدفعها المؤسسة للفرد ، وتتضمن هذه البرامج

¹مصطفى محمد ،"الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء" ، الطبعة الاولى 2018 دار النفيس للنشر والتوزيع _ عمان _ ص12.

اجراءات معينة مثل المرونة في ساعات العمل، توفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، وبرنامج التقاعد، ومشاركة الارباح وبرامج خاصة للتطوير المهني وكذا الاهتمام بالصحة العامة والعناية بأطفال العاملين، ويفيد البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين على توفير عناية مناسبة لأطفالهم.

المطلب الثالث: ابعاد ونظريات الرضا الوظيفي

1/ ابعاد الرضا الوظيفي:¹

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من ان تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، واهم هذه العوامل ما يلي:

***الاجور والرواتب:** يعد الاجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد اشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الافراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

ومن الجدير ذكره ان "هيرزبرغ" خالف هذا الراي في نظريته عندما اكد بان الاجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي الى الرضا، وانما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الراي عليه بعض المآخذ منها:

- ✓ يختلف الافراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات وكما ان المجتمع يؤثر هو الاخر على حاجات الافراد وتبرم اهمية الاجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة اكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الافراد في النظام الرأسمالي.
- ✓ تعد الاجور احدى المشبعتات لحاجات مختلفة اخرى عبر الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.

***محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام اهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، وذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.

ان هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هيرزبرغ" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة، يرغب الافراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الاخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وازافة مهام متنوعة، ولذلك فان اشباع هذه الرغبة من خلال اعادة تصميم الوظائف يؤدي الى رفع معدلات الرضا لديهم.

***امكانية الفرد وقدرته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الاداء على متغيرين الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة ان اضافة اعمال او مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي الى تدعيم ادائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

¹جامع ايمان، مغلاوي نسرين، "اثر الرضا الوظيفي في تحسين الاداء داخل المؤسسة"، مذكرة ماستر ادارة اعمال، جامعة العلوم الاقتصادية بميلة 2020 ص18.

***فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** ان المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، اذ ان اشباع الحاجات العليا(التطور والنمو) ذو اهمية لدى الافراد ذوي الحاجات العليا.

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية ***نمط القيادة :**

المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الافراد العاملين حيث يشعرون بانهم مركز اهتمام القائد ، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية اذ ان هذا الاسلوب في القيادة يؤدي الى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية واضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة ***الظروف المادية للعمل :**

تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي الى رضا الافراد عن بيئة العمل.

***عدالة العائد:**

اوضح "آدمز Adam z' بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته ، خبراته ، مستوى تعليمه.. الخ) مع معدل عوائد الافراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

2/نظريات الرضا الوظيفي: هناك العديد من النظريات التي درست الرضا الوظيفي من بينها مايلي :

***نظرية تسلسل الحاجات :** تفترض هذه النظرية ان الرضا الوظيفي يتحدد وفقا لما تقدمه الوظيفة او المؤسسة من اشباع للحاجات الاساسية للعامل ان سلوك الفرد راجع الى هذه الحاجات التي تدفعه الى الاستجابة بسلوك معين فيكون راضيا " عن عمله اذا ما تم الوفاء من التنظيم بتلبية هذه الحاجات" ولقد

اقسم ما سلو هذه الحاجات الى خمسة اقسام متسلسلة وفقا لأهميتها عند الفرد وهي :

- حاجات فيزيولوجية او عضوية كالشرب ، الاكل.
- الحاجة الى الامن والامان كالاستقرار.
- حاجات اجتماعية كالانتماء تبادل الصداقات.
- حاجات المكانة والتقدير كالثقة بالنفس.
- حاجات تحقيق الذات كالإبداع والابتكار.

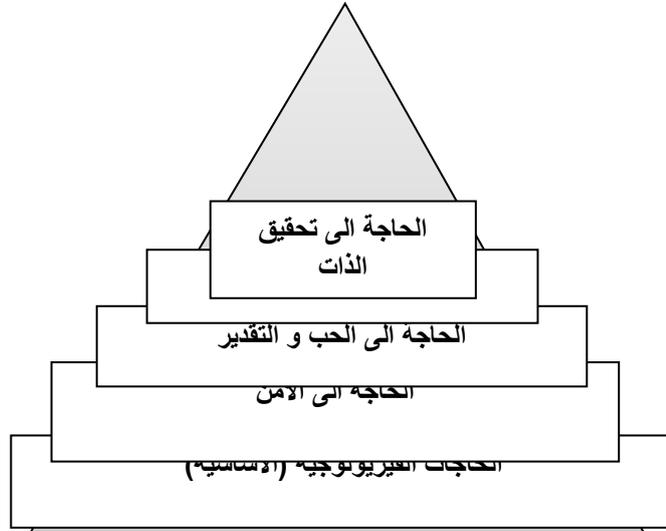
وما يمكن ان يقال عن هذه النظرية وعن تقسيمها لهذه الحاجات هو ان هذه الحاجات متشابهة وتعتمد على بعضها البعض كما اننا لا نستطيع باي حال من الاحوال ان نلبي هذه الحاجات حتى "الاشباع في المنظمات ولما كان الرضا عملية تنقيد بتلبية الحاجات البشرية المرتبطة بطبيعة البشر يكون مستوى الاشباع نسبي مثله مثل الرضا ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية كذلك ان رائدها من علماء النفس الاكلينيكي وكان يهدف من وراء دراسته الى

¹¹مداح كنان علم الدين ،"العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في شركة الجابر في خدمات التأجير" ،مذكرة ماجستير ادارة اعمال ،جامعة الافتراضية السورية 2015 ص36.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

البحث عن كيفية نمو الانسان في الحياة العامة من زاويته وليس في الحياة المهنية او الصناعية.
و الشكل التالي يوضح التدرج الهرمي للحاجات الانسانية وفق ماسلو 1:

الشكل_3_ هرم ماسلو للحاجات



المصدر: عبيد القادر
*نظرية فروم
الرضا تحديث
يتبعه وبين المصالح الشخصية التي يحققها بالعمل ومن ثم ان هذه المعايير تؤدي بالفرد الى
المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع
المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا وتفترض نظرية
عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي ان الفرد يحاول الحصول على العائد اثناء قيامه
بعمل ما ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد انه
يستحقه.²

الشكل_4_ نظرية التوقع عند فروم

¹عبيد القحطاني، علي محمد قاسم، فهمي محمد علي "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة عدن 2021.

²احمد مهدي عبد القادر، ليلى مهدي حسن حسين صالح "العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين"، مذكرة ماجستير بجامعة الجزيرة_ كلية الاقتصاد والتنمية الريفية_ 2018 ص14.



***نظرية التعارض:** وتعتبر نظرية مقبولة بشكل واسع للعمل والدافعية والرضا ومن هنا تكون نظرية تكافؤ النفع هي متغيرا اساسيا في نظرية التعارض فالعنصر الرئيسي في هذه النظرية يتمثل في سلوك الاختيار والنموذج الذي طوره بورتر ولولر وهو نموذج قائم على ثلاث متغيرات هي كالتالي :

1- التوقع الذي يتنبأ من الناحية النظرية لان الشخص سوف يختار السلوك الذي يكون له اعلى عائد او مكافئة متوقعة.

2- النفعية التي تعني ادراك الفرد لاحتمال الاداء الذي سوف يؤدي الى نتائج ومكافآت معينة.

3- التكافؤ الذي يمكن تعريفه على انه القيمة المشاركة للنتائج والمكافآت.

ووفقا لنظرية التعارض يدمج الافراد المتغيرات السابقة للاختيار من بين السلوكيات الممكنة المختلفة وهنا يعتبر نموذج بورتر ولولر مهما لأنه نسيج متطور من نماذج الرضا العديدة .

ويرى اصحاب هذا المدخل ان درجة الرضا الوظيفي تعتمد على الفرق بين ما يتوقعه الفرد من وظيفته او ما يتطلع الى تحقيقه فيها او منها وبين ما هو كائن فعلا وينشأ عدم الرضا او تتجدد درجة الرضا من مقارنة ما هو كائن بما ينبغي ان يكون فاذا ازدادت توقعات المرء حول ما ينبغي ان يكون عن ما هو كائن قلت درجة الرضا وزادت درجة عدم الرضا لديه .وبشكل كلي فان هذه النظريات تجمع غالبية العوامل الانسانية والمؤسسية التي تؤثر في سلوك العامل.¹

***نظرية المساواة:** وهذه النظرية تطورت اصلا كنظرية للدافعية ولها تطبيقات هامة عند تصنيف اسباب الرضا وعدم الرضا ،فنظرية المساواة في ابحاث الرضا الوظيفي تؤكد على ان العاملين يقيمون ظروفهم الخاصة من خلال مقارنتهم بظروف الناس الاخرين ،في هذا الاطار يوجد اشكال عديدة لهذه الطريقة ولكن يعتبر النموذج الذي قدمه ادمز 1963 هو النموذج الدائم والمسيطر .فهذا النموذج يحدد الادراكات المختلفة التي قد تؤثر على رضا الفرد في موقع معين وهنا يكون تركيز هذه النظرية على ان تحديد الرضا هو عامل هام في المقارنات المختلفة ،باختصار سوف يشعر الفرد بالرضا اذا كانت مدخلاته (قدراته - ادائه - دافعيته) ومخرجاته (مكافاته عن العمل مثل حالته الاجتماعية واجوره) يتم ادراكها بصورة متساوية مع الاخرين في الوظائف المشابهة.

وتذهب نظرية العدالة والمساواة التي وضعها آدمز الى ان درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافئة وحوافز من عمله او وظيفته تحدد بدرجة كبيرة مدى شعوره بالرضا الوظيفي وتؤثر في مستوى ادائه ونتاجيته في العمل .

كما تستند هذه النظرية الى ان الفرد يقيس درجة العدالة او المساواة من خلال مقارنة الجهود التي يبذلها في عمله (المدخلات) بالمكافآت والحوافز التي يحصل عليها (المخرجات) مقارنة مع امثاله من العاملين في المستوى نفسه والظروف نفسها ،فاذا كانت نتيجة هذه المقارنة

¹ ايهاب عيسى المصري ،طارق عبد الرؤوف عامر "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني" ،الطبعة الاولى 2014 المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ص111 .

عادلة تكون النتيجة شعور الفرد بالرضا عن الوظيفة اما اذا كانت النتيجة غير عادلة فان الفرد تكون لديه شعور بعدم الرضا عن الوظيفة.¹

***نظرية x-y** دوجلاس ماكريجور: تقسم هذه النظرية الى 2:

❖ **نظرية x** : وهي التي تقترض ان الانسان سلبي ولا يحب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية ويقبل ان يكون تابعا ويفضل دائما ان يجد شخصا يقوده.

❖ **نظرية y** : فهي التي تقترض ان الافراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات وان المسؤولية مغروسة في جوهر الانسان وان العاملين لم يخلقوا ضد امال الادارة فهو يحب ان يكون قائدا لا تابعا ويسعى لتحقيق ذاته ويكون هذا الانسان محبا للأساليب الايجابية.

***نظرية القيمة للوك (lock) :**

وهي من اهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ووفقا لهذه النظرية فان الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه وانطلاقا من هذه النظرية فان درجة رضا الفرد عن عمله او احد عناصر عمله تحكمها ثلاثة اشياء³:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل له فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- اهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد انها ذات اهمية بالنسبة له وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج وانما تعتمد بالدرجة الاولى على ادراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى انها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته واسلوبه في الحياة فمثلا احد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب ان يسعى الى التقدير وتحقيق الذات ولكن وفقا لنظرية القيمة فان العوائد التي يريدها المدير هي العوائد المادية والامان او اي عوائد اخرى يراها مناسبة له او ذات اهمية بالنسبة له.

ويمكن النظر الى هذه النظرية على اساس المعادلة التالية⁴:

$$\text{روك} = (\text{رف}) + (\text{رف}2) + 2\text{ه} + \dots$$

روك : الرضا الوظيفي الكلي.

(رف) : الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

ه : اهمية العنصر بالنسبة للفرد.

***نظرية هيرزبرج⁵:**

¹ ايهاب عيسى المصري طارق عبد الرؤوف عامر ،مرجع نفسه.

² سلمان منى رسول ،"الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي" ،مجلة المديرية العامة للتربية الرصافة 3 2011ص67.

³ ماهر احمد ،"السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة الاولى 2008 دار الجامعة الاسكندرية ص299.

⁴ محمد الصيرفي ،"السلوك الاداري والعلاقات الانسانية" ، الطبعة الاولى 2007 دار الوفاء للطباعة والنشر الاسكندرية ص55.

⁵ فايزة محمد، رجب بهنسى "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية" ، الطبعة الاولى 2011 دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر_ الاسكندرية_ ص52.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

قدم هيرزبرج نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين او العنصرين وتقوم النظرية على العاملين التاليين :

✓ عوامل الرضا (العوامل الدافعية).

✓ العوامل الوقائية .

واعتمد هذه النظرية على نظرية الحاجات "لماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالته فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي الى الرضا تختلف عن الاسباب المؤدية الى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقا لما يلي :

-العوامل الدافعية: (الانجاز ،المسؤولية، النمو، الترقية ،العمل ذاته) وهي ضرورية لحدوث الرضا ولكن نقصها لا يؤدي الى عدم الرضا.

-العوامل الوقائية: (الاجر ،العلاقات الشخصية ،السياسات الادارية ،ظروف العمل ،الحالة الاجتماعية، استقرار العمل ،عوامل متعلقة بالجوانب الشخصية للفرد) توافرها لا يؤدي الى الرضا ولكن نقصها يؤدي الى حدوث عدم الرضا.

ووفقا لهذه النظرية في مجال العمالة المؤقتة نجد ان العوامل الدافعية ان وجدت فهي تؤدي الى تحسين الانتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدى الافراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الانتاجية وكذلك اوضحت ان المكافآت تدفع العاملين من اجل زيادة دافعهم للعمل والانجاز وبالتالي سوف يكون عندهم رضا وظيفي ايجابي للعمل

وللمكان الذي يعملون به وتزداد مستويات ادائهم وانجازهم للمهام المطلوبة منهم.

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي

ان دراسة الرضا الوظيفي وفق اسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الاهمية ، كونه يمثل احد اهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات ، ومايدل على ذلك سعي الباحثون الى تحديد طرق واساليب الدراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه ، مما يسهل من معالجة النقص المادي او المعنوي المؤثر في الرضا ، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ، ومنها ما هو ذاتي تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

ونذكر من اهم هذه المقاييس ما يلي :

اولا _ المقاييس الموضوعية :

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الاثار السلوكية للفرد وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل(ترك الخدمة) وبالنظر الى اسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا او عدم رضا العامل فعلى سبيل المثال لا الحصر قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ) **معدل الغياب:** قبل التطرق الى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل الى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل اي انه مدرج في جدول العمل اما اذا كان العامل في اجازة رسمية او في عطلة فان ذلك لا يعتبر تغيبا.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

ان التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة اليه دون سبب نعتي بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفهيًا ويعرف كذلك على انه : "تخلف العامل عن الحضور الى العمل في ظروف كان بإمكانه ان يتحكم فيها".
فمعدل الغياب يعد مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره مقارنة بفرد اخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه سلوكا غير مرغوب يجسد لنا صورة واقعية عن عدم رضاه، فلقد اقترحت وزارة العمل الامريكية لطريقة التالية لحساب معدل الغياب :

معدل الغياب خلال فترة معينة = مجموع ايام الغياب للأفراد * 100

متوسط عدد الأفراد العاملين * عدد ايام العمل

حيث :

-مجموع ايام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع ايام الغياب لجميع الافراد العاملين.
-متوسط عدد الافراد العاملين يمثل متوسط عدد لعاملين في اول فترة وعدد العاملين في اخر فترة.

-ايام العمل تمثل عدد الايام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء ايام العطل الاسبوعية والرسومية التي لم تعمل فيها المؤسسة.¹

(ب) معدل دوران العمل : او ما يسمى لترك العمل وهو استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي فلا شك ان بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها اي رضاه عن العمل.²
ويحسب معدل دوران العمل كما يلي :

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = (عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة / اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة) * 100

ثانيا _ المقاييس الذاتية :

ويقصد بها الحصول على تقارير من جانب الافراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي مواد كتابية(الاستمارة) او شفوية(مقابلة).

***الاستمارة :** وهي نموذج يقيم مجموعة الاسئلة التي توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف ما ومن اكثر هذه الاستمارات شيوعا نجد :الانجدة الوصفية للعمل والاسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي العمل نفسه _ الاجر _ فرص الترقية _ الاشراف _ الزملاء.

***المقابلة الشخصية :**تعرف على انها تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او اراء شخص او اشخاص للحصول على بعض البيانات .

¹بلخيري سهام ،عشيط حنان "اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" ،مذكرة ماستر علوم اقتصادية المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج البويرة 2012 ص37.
²نادية قناري ،مرجع سبق ذكره ص65.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

وللمقابلة انواع فقط تكون منظمة او غير منظمة بحيث اسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الاخرى بالإضافة الى انها مفيدة في استجواب الاميين الذين يتعذر عليهم الاجابة عن الاستمارة كما انها تزيد الغموض في الاسئلة والتحقق من صحة الاجابات اما عيوبها فتتمثل في ان طريقة الاسئلة تختلف من موقف الى اخر ومن شخص الى اخر مما يؤثر على طريقة الاجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات.¹

¹بكري احلام، "الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في علوم انسانية والاجتماعية بكلية المسيلة 2013 ص52.

المبحث الثاني: مدخل الى الاداء

تمهيد:

ان موضوع الاداء كان ولا زال محط الاهتمام ومن المواضيع الاكثر طرحا من قبل المفكرين والباحثين في مجالات متعددة ، اذ يعتبر الاداء الوظيفي من المفاهيم الاساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الاداري بشكل خاص ، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الانشطة التي تهدف الى توقعات وفهم صحيحين بخصوص واجبات العمل الاساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها ، وكيف يساهم هذا الاخير في تحقيق اهداف المؤسسة ، ذلك ان نجاح المؤسسة مرتبط بالدرجة الاولى بمجموعة من الاداءات.

المطلب الأول: ماهية الاداء

1/ مفهوم الاداء:

*يعرف الاداء الوظيفي على انه " كفاءة انجاز او احراز نشاط ما وتحديد الطريقة التي تم تنفيذها بها ، بمعنى انه يشير الى قدرة المؤسسة في تحقيق اهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفاعلية والكفاءة ، اي ان الاداء الوظيفي هو ما يمكن ان يتخذ من اجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين".¹

*يعرف ايضا انه "نظام متكامل يمثل الاداء الفردي العنصر الاساسي فيه وهذا يرجع الى ان العنصر البشري هو العنصر الفعال في الاداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الاعمال".²

*وتم تعريفه ايضا انه " تنفيذ امر او واجب او عمل ما اسند على شخص او مجموعة للقيام به".³

*يعرف الاداء الوظيفي على انه " درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها او يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج".⁴

*كما يعرف ايضا بانه " الاشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الافراد ومساهماتهم في تحقيق اهداف المؤسسات والذي بناء عليه يتم دفع اجور ورواتب الافراد العاملين وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق اهداف المؤسسة".⁵

*وعرفه كيراكيم بانه " تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المحددة".⁶

¹بن دومة ام هاني "تأثير التعلم التنظيمي على الاداء الوظيفي"، مذكرة ماستر ادارة اعمال جامعة قاصدي مرباح_ورقلة_ 2017 ص11.

²ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور ادارة التطوير الاداري لتحسين الاداء الوظيفي"، مذكرة ماستر علوم اقتصادية جامعة الملك عبد العزيز جدة 2013 ص55.

³بابوري مريم "تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للمورد البشري"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة 8ماي 1945 بقالمة 2016 ص8.

⁴نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، "تقييمات الحوافز علمستوبالاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية منجهةنظر العاملين" ،مذكرة ماستر علوم اقتصادية وعلوم تجارية جامعة الازهر بغزة 2010 ص17.

⁵جهاد احمد عبد الرزاق نعيرات، "العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات 2022.

⁶تغلايت عبد الغاني، زيتوني عمار "تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية"، جامعة باتنة 2017 ص393.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

*عرف peter drucker الاداء على انه" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال".¹
*وكذا عرفه Good بأنه" الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".²

2/ محددات الاداء: تتضح في³:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته.

2-1/ **الجهد**: يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطاءه في مجال عمله.
2-2/ **القدرات**: تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه.

2-3/ **ادراك الدور**: ويعني به الاتجاه الذي يعتمده الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في ادائه.
ويمكن صياغة محددات الاداء في المعادلة التالية⁴:

محددات الاداء الوظيفي = الجهد * القدرات * ادراك الدور

فالاداء الوظيفي ماهو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وادراك الدور فكل عامل لايؤثر على الاداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين.
وهناك من الباحثين من يرى بان محددات الاداء الوظيفي تتجلى في :

- **الدافعية**: ان الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء العمل فهذا الجهد في الواقع يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة**: والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
- **ادراك الفرد لدوره الوظيفي**: وتعني تصورات و انطباعاته في السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكننا صياغة محددات الاداء في المعادلة التالية :

محددات الاداء الوظيفي = الاداء = الدافعية * القدرات * الادراك

المطلب الثاني: عناصر وابعاد الاداء

1- عناصر الاداء :

¹بومجان عادل، "اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن"، الطبعة الاولى 2020 دار الراهية للنشر والتوزيع ص17.
²الحراشنة محمد حسين، " ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي"، الطبعة الاولى 2011 دار جليس الزمان ص90.
³قنونقرا كلثوم، العابد مريم، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي"، مذكرة ماستر علوم اجتماع جامعة احمد دراية ادرار 2020 ص57.
⁴ببوديرة ياسمين، بوزردوم مريم، "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال"، مذكرة ماستر في العلوم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحي _ جيجل_ 2017 ص85.

للأداء عناصر او مكونات اساسية بدونها لا يمكن التحدث عن اداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الاداء للموظفين في المؤسسات ، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصر تلك العناصر في الاتي ¹:

ا-الموظف وكفاءاته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع ، اما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج اداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة الى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه ، وفي حقيقة الامر ان البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين .

ب-العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات او الادوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف ، وما تنصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد ، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه وتشمل ايضا الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الانجاز والتحرر في الاخطاء.

ج-البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال مثل التنظيم وهيكله واهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة اما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الاداء الفعال هي :

العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، الحضارية ، السياسية ، القانونية.
2-ابعاد الاداء: تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وتتمثل في ²:

2-1/المعرفة مع متطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-2/نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء.

2-3/كمية العمل المنجزة: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

2-4/المثابرة والوقوف: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

2-5/جودة اداء العامل : يشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الاخطاء.

2-6/الالتزام: المواظبة على مسار العمل وتحقيق التواصل للنشاطات وتحقيق الانجازات والاهداف.

¹يقوطف محمود ،"التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر _بسكرة_ 2014 ص63.

²بغالية مليكة ،خيريات عائشة ،"تخطيط المسار الوظيفي والاداء الوظيفي" ،مذكرة ماستر علم الاجتماع ،جامعة عبد الرحمان ابن خلدون _تبارت_ 2014 ص95.

المطلب الثالث: قياس الاداء وطرق تحسينه

1/ قياس الاداء :

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لقياس اداء العاملين فيها وقد تستخدم اكثر من طريقة في الوقت نفسه لتقييم اداء الفرد وتنقسم تلك الطرق الى طرق قديمة واخرى حديثة يجرى استعمالها من خلال العديد من المنظمات الاخرى:

1- الطرق القديمة: هناك العديد من الطرق نذكر منها ¹:

- **طريقة الترتيب:** تقوم هذه الطريقة على فكرة انسانية عامة وقديمة مؤداها ان الشخص يقيم الاشخاص الاخرين الذي يتعامل معهم في حياته اليومية عن طريق تفضيل شخص على اخر وتقضى هذه الطريقة بان يقوم الرئيس بترتيب الافراد ترتيبا عاما حسب افضليتهم فيوضع على راس القائمة الافضل فالأقل افضلية وهكذا حتى نصل الى اسوا الافراد الذي يوضع في نهاية القائمة وذلك بناء على مجموعة من السمات وطبقا للمستوى العام لأدائه ومدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة التنظيمية وسلوكه وتعاونه مع زملائه وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة وعدم تطلبها مهارة خاصة او اجراءات معقدة لاستخدامها الا انه يعاب عليها صعوبة استخدامها اذا كان عدد الافراد المطلوب تقييمهم كبيرا وانها لا تعطى صورة دقيقة او محددة عن اداء الافراد فهي لا تهتم بخصائص او عناصر محددة في اداء العامل من حيث كمية العمل او جودته او سرعة انجازه وانما تقوم بتقييم الاداء ككل وكذلك فان الفروق في الكفاءة بين الافراد لا تستبين دائما من هذه الطريقة وان اخطاء التحيز والتأثر بالشخص القائم بالوظيفة كثيرا ما تحدث في هذه الطريقة.
- **طريقة القوائم:** تتمثل هذه الطريقة في اعداد قائمة تحتوي على جمل او اسئلة متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العامل ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد انها تصف اداء العامل الذي يقيم ادائه او يجيب المشرف على الاسئلة المتعلقة بأداء الفرد "بنعم او لا" وقد يفيد استخدام هذه الطريقة اكثر اذا امكن وضع جمل او اسئلة مختلفة لكل نوع من الوظائف تختلف في خصائصها ومضمونها عن الانواع الاخرى من الوظائف ولتحقيق درجة عالية من الدقة في استخدام الطريقة يفضل اختيار هذه الجمل والاسئلة للتأكد من صحتها ودقتها وسلامة لغتها ودلالاتها على اداء العامل وسهولة فهمها من جانب المشرفين القائمين على التقييم ويحسن ان يستعان بخبرة هؤلاء المشرفين في وضع هذه الجمل.
- **طريقة نموذج تقرير الاداء:** تعتبر هذه الطريقة من اكثر طرق التقييم انتشارا وتتم هذه الطريقة باستخدام نموذج تقييم الاداء الذي يتم تزويد المشرف بنموذج تقييم لكل فرد يتم تقييمه يحتوي على عدد من بنود التقييم يعطي المشرف فيها للفرد الدرجة التي يستحقها عن كل بند ومن الطبيعي ان تختلف عناصر التقييم في هذا النموذج من منظمة لأخرى حسب طبيعة انشطتها والاعمال المرتبطة بها وكذلك الاهداف التي تسعى كل منظمة لتحقيقها، وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة تطبيقها كما تظهر جميع الحقائق المتعلقة بأداء الفرد في نموذج واحد فضلا عن انه يتم تقييم جميع الافراد على اسس موحدة ولكن ما يؤخذ عليها ان كثيرا من اخطاء التقييم مثل اخطاء التحيز والتعميم والتأثر بالجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد تجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة ولمعالجة ذلك يكون من

¹ احمد محمد دمرdash، "جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي"، الطبعة الاولى 2018 دار الحكمة للنشر والتوزيع _ قاهرة _ ص49.

المفضل بيان كل عنصر من عناصر التقييم بجانب استخدام بعض المقاييس التي تحدد من توافر كل عنصر في أداء الفرد بدرجة أو بنسبة معينة.

2- الطرق الحديثة : وتشمل على العديد من الطرق في التقييم نذكر منها:¹

● **الإدارة بالأهداف** : يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين وغالبا ما تطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف و الإدارة بالنتائج وإدارة الأداء أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة وأيها تكون المسميات المطلقة على هذه الطريقة فإن الإدارة بالأهداف تعتمد على الخطوات التالية :

- *يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب ان يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الافراد المعنيين بالأداء.
- *وضع الية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- *تعطي الحرية للموظف بإنجاز هذه الخطة.
- *متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا.
- *اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية للانحرافات التي قد تقع اثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.
- *تحديد وضع اهداف جديدة للمستقبل.

● **تقييم الاحداث الحرجة**: تعتبر هذه الطريقة من احدث الوسائل المستخدمة في تقييم الاداء وتتطلب وسيلة تقييم الاحداث او الوقائع الحرجة من المقيم الاحتفاظ بالسجل يتم تدوين الاحداث وفقا لحدوثها اثناء اداء الموظفين وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك الموظف اثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك الغير مرضي له وتمتاز هذه الطريقة بانها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتحسن مستوى الاشراف على اداء الموظفين وتعطي فكرة واضحة للموظف عن طبيعة ادائه اثناء عمله بصورة عامة ومستوى ادائه بشكل خاص.

● **طريقة اعداد تقارير الاداء**:تعتبر هذه الطريقة من اكثر المهام التي تناط بإدارة الموارد البشرية بحيث انها تجعل من عملية الاعداد لتلك التقارير ان تتسم بالعدالة والموضوعية والدقة لاسيما وانها تتعلق بإنجاز اداء انساني تمارس خلاله الجهود الفكرية والجسمية والانسانية بصورة متفاعلة ومتكاملة ولذا فان اداء المعنيين غالبا ما تأخذ اتجاهين في هذا المضمار وهما هل يجب اعداد تقارير الاداء بصورة سرية دون ان يطلع عليها الفرد او يجب ان يطلع الموظف على نتائج التقييم المتعلقة به.

يعتقد من ينادي بالرأي الاول انه في حالة القيام باعداد التقارير السرية فانه يساهم في تفادي العديد من المشاكل الناجمة عن نتائج التقييم خصوصا الموظفين الذين يكون ادائهم اقل من المتوسط وهذا غالبا ما يجعل المنظمة تتعرض الى العديد من المشاكل المتعلقة بذلك الا ان اغلب الإداريين يتجهون في اعتماد أسلوب مشاركة المرؤوسين عند اعداد تقارير الاداء

¹دروش اسية، ايت عدي حميدة، "الحوافز واثرها على الاداء الوظيفي في الادارات العمومية في الجزائر"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو 2016 ص23.

الخاصة بهم ثم مناقشتهم محتوياتها بحيث يستطيع هؤلاء الافراد الاطلاع على نواحي القوة والضعف في ادائهم وسلوكهم ومهاراتهم مما يسهم ذلك بتشجيعهم على مواصلة تصحيح الاخطاء وتغيير السلوكيات الغير ملائمة للمنظمة وبالتالي تطوير تلك القدرات والقبليات بحيث تمكنهم

مستقبلا من تحسين ادائهم ويعتبر هذا الراي اكثر شيوعا واستخداما في الوقت الحالي.

2/ طرق تحسين الاداء:

* مفهوم تحسين الاداء:

يقصد بتحسين الاداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الاداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في "الجودة الانتاجية التكنولوجية والتكلفة" ويؤكد توازن هذه العناصر ان توقعات واحتياجات اصحاب المصلحة في المؤسسة قد اخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "ادارة التحسين الشامل".¹

* طرق تحسين الاداء:²

يحدد "هاينز" ثلاثة مداخل لتحسين الاداء وهي: (تحسين الموظف تحسين الوظيفة تحسين الموقف) وذلك على النحو التالي:

◀ المدخل الاول: تحسين الموظف

يرى هاينز ان تحسين الموظف اكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة واذا تم التأكد بعد تحليل الاداء كاملا بان الموظف بحاجة الى تغيير او تحسين في الاداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في اداء الموظف وهي :

* **الوسيلة الاولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله اولا واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها والاعتراف بانه ليس هناك فرد كامل وادراك حقيقة بانه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الاداء من خلال اساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة او ضعيفة وتنميتها.

* **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والاداء تؤدي الى زيادة احتمالات الاداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون او يبحثون عن ادائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الافراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة او في الادارة.

* **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب ان تكون مجهودات تحسين الاداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات واهداف الموظف والاستفادة منها من خلال اظهار ان التحسين المرغوب في الاداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

¹شوكي عبد السلام، "العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي"، رسالة دكتوراه في العدالة التنظيمية 2022 ص171.
²العايشي زرار، بوشمال عبد القادر، "ادارة راسمال الفكري وانعكاساته على الاداء الوظيفي"، الطبعة الاولى 2020 الفا للوثائق بقسنطينة ص209.

◀ المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

يؤكد "هاينز" ان التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الاداء حيث تساهم محتويات الوظيفة اذا كانت مملة او مثبطة للهمم او اذا كانت تفوق مهارات الموظف او احتوائها على مهام غير مناسبة او غير ضرورية فإنها تؤدي الى تدني مستوى الاداء. ويعتبر "هاينز" ان نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الاداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في اداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار اداء مهام خاصة بإدارة اخرى بين ادارات او اقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الادارات والاقسام فيما بينها في اداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة الى عناصرها الاساسية فقط.

ويرى "هاينز" انه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث ان بعض المهام يمكن نقلها الى ادارات واقسام مساندة سواء كانت ادارية او فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام. و يضيف ان تحسين الوظيفة يتم ايضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة واثراء الوظيفة ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي. اما اثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية و الحرية المعطاة للموظف ويضيف ايضا ان من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف ازالة الملل الوظيفي ويعطي هذا الاسلوب بالإضافة الى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الاسلوب يجب مراعاة ان تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا وان تكون فترة تبادل الوظائف كافية وان تكون معدلات الاداء واقعية. ومن الوسائل التي يراها "هاينز" لتحسين الوظيفة اتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة او مجموعات مهام او لجان وتوفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المؤسسة والمجتمع.

◀ المدخل الثالث: تحسين الموقف

يرى "هاينز" ان الموقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين الاداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة موضوع خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الادارات الاخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف لن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصحة العمل بالإضافة الى ايجاد اسلوب الاشراف المناسب من شأنه تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الاسلوب الاشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين فاذا انحرف الاسلوب الاشرافي عن ما هو مألوف لو مناسب او كان هناك قصور في التوجيه فان ذلك سيؤدي الى تثبيط هممة الموظف ومن الامور التي يجب مراعاتها في الاشراف الاداري ولها دور فعال في تحسين الاداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الاداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال اثناء الانجاز والى أي مدى يسمح او يشجع المشرف موظفيه على

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

تحمل المخاطر. ويرى "هاينز" انه اذا اريد التخطيط لتحسين الاداء بنجاح فيجب ان يعالج بأساليب لا تؤدي الى تحطيم نفسية الموظف.

المطلب الرابع: علاقة الرضا الوظيفي مع الاداء

اختلفت وجهات النظر في ايجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء ومن اهمها: 1- الرضا والاداء: أي ان توفير الرضا لدى العاملين يؤدي الى اداء مرتفع فهناك علاقة طردية بين طرفين الاول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الاداء وكلما زادت درجات الرضا كلما ارتفعت معدلات الاداء .

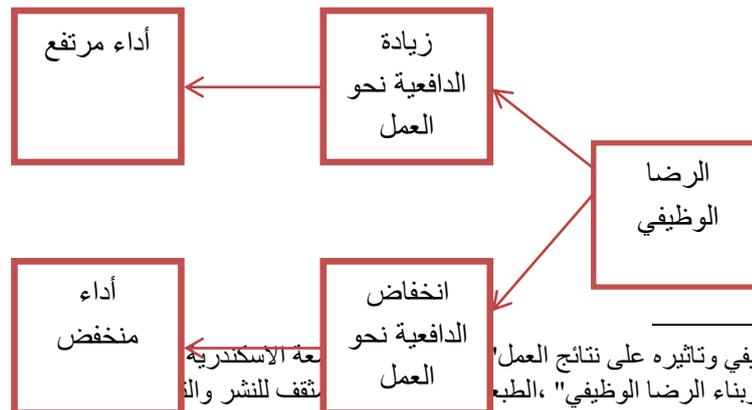
2- الاداء والرضا: ويعني ان الرضا ما هو الا تابع لمتغير مستقل وهو الاداء على اساس ان الاداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي الى زيادة قدرته على اشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

3- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والاداء: يركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والاداء فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها وطالما ان العاملين هم الوسيلة الاساس لأداء الاعمال وبلوغ الاهداف فانه كلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم كلما ادى ذلك الى رفع الروح المعنوية وبالتالي الارتقاء بأدائهم وبهذا يمكن القول ان المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والاداء.

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات ، الاتجاه الاول يؤكد ان الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة الانتاجية والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والاداء والاتجاه الثالث يؤكد ان الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين .²

✓ هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وابحاث "اهو ثورن" في الثلاثينيات حيث تم التركيز على العلاقات الانسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال شكاوهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الادارة وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي الى زيادة الانتاجية وقد اظهرت نتائج التجارب ان الانتاجية ارتفعت وان العوامل التي تم ادخالها في العمل ادت الى زيادة الدافعية للعمل وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والاداء التي اسهمت بها مدرسة العلاقات الانسانية قدمت اساليب متعددة للعلاقات الانسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الاساليب مثل المشاركة في الادارة والاشراف المتساهل والنصح والارشاد.

الشكل 5_ الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة الاداء



¹منشاوي صبري "الرضا الوظيفي وتأثيره على نتائج العمل"
²لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي"، الطبعة الثانية للنشر والتوزيع

المصدر: لكحل منيف 2019 ص 92.

✓ فيؤكد انه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والاداء حيث اكدت نتائج بعض الابحاث في الخمسينات والستينات ان ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير انهم يكونوا اقل انتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير ان انتاجيتهم تكون عالية واكد انه يمكن زيادة انتاجية الفرد بالضغط او استخدام الاسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الانتاج مرتفع والرضا الوظيفي المتدني.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فان ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في احلام اليقظة او ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا او تمديد اوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي الى محاولة الانتقام من المنظمة.

✓ تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي ولما للرضا الوظيفي من اهمية في تنمية وتطوير اداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الايجابية الاخرى فكل ذلك دعا الى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت اذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والادارة وهذا الاهتمام يعود الى ان معظم الافراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي من الاهمية بما كان بالنسبة لهؤلاء ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا عن ان زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي الى زيادة الانتاجية مما يعود بالنفع للدائرة .

كما ان دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الانسانية الايجابية وتعتبر من اهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا الى الابداع والعمل الخلاق والتجديد .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي والاداء

المطلب الاول: دراسات السابقة باللغة العربية

1/دراسة محمد بن حمود بن ناصر الوهبي (2020) بعنوان "اثر الرضا الوظيفي على الاداء المؤسسي"

هدفت هذه الى اختبار اثر الرضا الوظيفي على الاداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عمان وتكونت عينة الدراسة من 126 موظفا واستخدم الاسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والاداء المؤسسي وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والاداء واوصت الدراسة وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافاة الموظفين اصحاب الاداء الفعال وكذلك العمل على تطوير مهارات الاداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق واساليب متنوعة تساهم في مستوى اداء العاملين والتحسين من فعالية انتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.¹

2/دراسة موسى (2016) بعنوان "اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد والتعرف على مستوى الاداء السائد لديهم ومعرفة اثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في الاداء لدى العاملين ومن اهم النتائج التي تم الوصول اليها ان مستوى الرضا الوظيفي السائد في الكلية محل الدراسة جاء متوسطا كما كان مستوى الاداء لدى العاملين بنفس الكلية بمستوى متوسط وتبين وجود اثر ذو دلالة احصائي للرضا

الوظيفي بأبعاده المختلفة في اداء العاملين بالكلية.²

3/دراسة koudid(2020) بعنوان "اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت واستخدام الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة والبرنامج الاحصائي spss25 لتحليل بيانات الاستبيان. وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الابعاد الاربع للقيادة التحويلية والاداء الوظيفي وكانت هذه الابعاد مرتبة في اثرها على الاداء الوظيفي على النحو التالي : (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية الاعتبار الفردي والحفز الالهامي) بمعنى ان اكثر الابعاد تأثيرا في الاداء الوظيفي هو التأثير المثالي واقلها تأثيرا هو الحفز الالهامي، وعليه يوصي الباحثان المؤسسة ان تهمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى رؤسائها مع التركيز على الحفز الالهامي والاعتبار الفردي.³

4/دراسة حساني نسرين امينة (2019-2020) بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال"

¹بن ناصر الوهبي محمد بن حمود، "اثر الرضا الوظيفي على الاداء المؤسسي"، مذكرة ماستر الكلية الحديثة للتجارة والعلوم سلطنة عمان 2020 ص1.

² عبد فتاح اتاسي رشا، "اثر الرضا الوظيفي في اداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية"، الجامعة الافتراضية السورية ص15.

³مصطفى علي علي، "اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي"، مذكرة ماستر كلية التجارة جامعة المنصورة 2021 ص19.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z بأرزويو، تم جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من العاملين الدائمين بالمؤسسة خلال شهر جانفي 2020 وبعد المعالجة والتحليل ببرنامج spss20 .

توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية/ ايجابية/ بين الاتصال الداخلي والاداء الوظيفي بالإضافة لوجود اهمية كبيرة للاتصال الداخلي في المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من اجل تنفيذ الاعمال والمهام وتحقيق اهداف لمؤسسة كما انها تمتلك تقنيات اتصالية حديثة تساعد العمال في عملية الاتصال بينهم من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات وقد استفادت مؤسسة الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها واقترحت الدراسة العمل على التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تنسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرار وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي وكذا انشاء ادارة اتصالية تتولى هذه المهمة او تفعيل خلايا اتصالية متواجدة اصلا واعطائها صلاحيات فعلية.¹

¹حساني نسرين امينة، "دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال"، مذكرة ماستر جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم . 2019 .

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

1/دراسة « Ezeanyim, Ezinwa, Ufoaroh Therasas & Ajakpo 2019 »
بعنوان The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance
Selected Public Enterprise in A wake ,Anambra State :

هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظف مع المؤسسة العامة المختارة في ولاية اوكا انامبرا كدراسة حالة بحيث تم جمع البيانات من المصادر الاولية وتم ادارة 286 نسخة من الاستبيان واسترجع 250 نسخة والتي تم استخدامها كأساس لتحليل البحث وكشفت نتائج البحث ان هناك علاقة خطية بين الرضا الوظيفي وظيفية المكافاة والدفع ترقية الوظيفة سلامة الامن وظروف العمل ووكيل اداء الموظف وهو معنويات الموظفين وان نظام المكافاة هي القوة الدافعة التي تنشط العامل الى اظهار المزيد من الالتزام بالعمل وتحسينه او انتاجيتها¹.

2/دراسة Sabir Sadiq Abdulkhaliq,Zrar Mohsin
بعنوان The Impact of Job Satisfaction On Employees
Performance : A Case Study of Al Hayat Company –Pepsi
Employees In Erbil , Kurdistan Region- Iraq :

الغرض الاساسي من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين :دراسة حالة شركة الحياة –موظفي بيبيسي في اربيل ,اقليم كردستان- العراق. منهج هذا البحث هو المسح الوصفي ويتألف المجتمع الاحصائي لهذه الدراسة من معظم العاملين في هذه الشركة في اربيل وكان حجم العينة 173 وتم استخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية في برنامج PLS لفحص النموذج قبل اختبار الفرضيات واطهرت النتائج ان للرضا الوظيفي اثر ايجابي ومعنوي على اداء العاملين في شركة الحياة وتشير نتائج الدراسة الى ان المديرين بحاجة الى التركيز اكثر على موظفيهم. و في الواقع الموظفون هم الاكثر تكلفة على المنظمة لكن يمكنهم المساهمة في نمو الشركة وربحيتها من حيث الاداء.

3/دراسة « Dr Abdul Wahid A.Fadlallh 2015 »
بعنوان Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty
of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul
–Aziz- Al Aflaj :

اجريت البحوث لتحديد تأثير عوامل الرضا الوظيفي على اداء الموظف في كلية العلوم والدراسات الانسانية (جامعة سلمان ابن عبد العزيز_ فرع الافلاج) والحجم الاجمالي لعينة البحث هو 86 عضو هيئة تدريس وتم استخدام SPSS لتحليل البيانات وخلص البحث الى انه كلما كان هناك احسن (ظروف العمل ورواتب وترقية وعمل) هناك ارتفاع في

¹مقال في Global journal المجلد 19 رقم 7a بعنوان The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance Selected Public Enterprise in A wake ,Anambra State .2019

²مقال في SEMANTIC SCHOLAR رقم 13 بعنوان The Impact of Job Satisfaction On Employees Performance : A Case Study of Al Hayat Company –Pepsi Employees In Erbil , Kurdistan Region- . 2019Iraq

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء

الرضا الوظيفي وان علاقات العمل الجيدة والتعاون مع ادارة الكلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الاكاديمية يعمل على تعزيز اداء هيئة التدريس.¹
المطلب الثالث: الاضافة التي جاءت بها الدراسة الحالية

تناولت العديد من الدراسات موضوع ترصد الرضا الوظيفي و تأثيره و تأثره بالعديد من العوامل من جوانب مختلفة، وكذلك موضوع الاداء ، فقد أجريت دراسات و بحوث عديدة تناولت متغيرات هذه الدراسة و أبعادها المختلفة، و تفاوتت في أهدافها و متغيراتها، و الفئات المستهدفة و البيئات التي أجريت فيها و تتميز الدراسة الحالية في أنها تهدف إلى توضيح إلى أي مدى يمكن ان يساهم الرضا الوظيفي في تحسين الاداء ودرجة تأثير عوامل الرضا الوظيفي على الاداء ..

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا حاولنا توضيح ماهية الرضا الوظيفي والذي يعبر عن مدى طموح الفرد، رغباته وتوقعاته وانه مرتبط بقدرات الفرد ومؤهلاته العملية، كما اشرنا الى العوامل المؤثرة في الرضا لدى الموظف وبالمقابل تطرقنا الى اساسيات الاداء حيث ان الاداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي الى زيادة قدرته على اشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل .. واهم طرق تقييمه وقياسه وفي الاخير حاولنا الوصول الى حقيقة العلاقة والاثر ما بين الرضا الوظيفي والاداء في مؤسسة سونلغاز .

¹مقال في international journal of innovation and research in educational sciences المجلد 2 الاصدار 1 ص26
بعنوان **Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of**
2015Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul –Aziz- Al Aflaj

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد اثر الرضا الوظيفي على الاداء في مؤسسة سونلغاز بولاية النعامة. لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من خلال القيام بمقابلة شخصية مع موظفي مؤسسة سونلغاز كما تم استقصاء الآراء حول هذا الموضوع بواسطة استبيان موجه لعاملين مؤسسة سونلغاز بالنعامة بمختلف مستوياتهم.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز

التعريف بالمؤسسة :

شركة سونلغاز ، مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري ذات أسهم و رأس مال عمومي، تختص في إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه على المستويين المحلي و الدولي ، و بفضل جهودها تحاول الشركة الدخول في ميدان إنتاج الطاقة البديلة كالطاقة الشمسية و تجميعها.

كانت نشأتها بموجب مرسوم تنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC) ، وفي سنة 2002 ظهر قانون الكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات الذي حول مؤسسة سونلغاز إلى مجمع لمؤسسات ذات أسهم تمارس عبر فروع نشاطات الإنتاج ، النقل و التوزيع للكهرباء و الغاز حيث أصبح يتألف من 40 شركة فرعية و يشغل أكثر من 60.000 عامل.

و طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، و أن تكون في الأمد القريب من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب (SDO)، هي فرع من فروع مجمع سونلغاز ذات أسهم ، رأس مالها الإجتماعي 25 مليار دينار ، مقرها الإجتماعي يقع في 02، شارع الإخوة بن سليمان بمدينة وهران ، تضم عشرون (20) مؤسسة للتوزيع من بينها مديرية التوزيع بالنعامة.

مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز:

تتمثل مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز فيما يلي :

- 1- شراء الطاقة بنوعيتها (كهرباء و غاز)
- 2- بيع و توزيع الطاقة للمستهلكين النهائيين (العالي-المتوسط-الأدنى)
- 3- تسيير و تطوير و صيانة شبكات الكهرباء و الغاز.
- 4- تلبية طلبات المستهلكين في التوصيل بهذه الشبكات.
- 5- تلبية الطلب المتزايد على الطاقة بنوعيتها.

المطلب الثاني: هيكل مؤسسة سونلغاز

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

بهدف ضمان التسيير الحسن لمختلف مصالح و إدارات الشركة و الأعمال المكلفة بها ، تلجأ المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف و ذلك بتوظيف إطارات و مهندسي دراسات ذات كفاءات عالية يساهمون في ترقية خدماتها و تحقيق أهدافها من خلال وضع هيكل تنظيمي.

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالنعامة

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالنعامة من مدير التوزيع، أمانة المديرية، المكلف بالإتصال و المكلف بالأمن و مستشار الأمن الداخلي للمؤسسة ، كما يضم تسعة أقسام و مصلحتين بالإضافة إلى خلية المراقبة و التفتيش تعمل فيما بينها في مجال متناسق و متكامل من أجل الوصول بالمديرية إلى المستوى المطلوب.

و سنوضحها في الشكل الموالي :
الشكل 6:الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: مهام مختلف المصالح و الأقسام

- ◀ **قسم تقنيات الكهرباء :** يتكفل هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية :
 - ✓ تسيير و تطوير و صيانة شبكات الكهرباء الموجودة حاليا .
 - ✓ مراقبة استغلال شبكات الكهرباء .
 - ✓ التحكم عن بعد لشبكات الكهرباء و ذلك تحديد الأعطاب بواسطة نظام للتحكم عن بعد (System SCADA) الذي هو في مرحلة التجريب .
 - ✓ وضع قيد التنفيذ المشاريع المستلمة و الهياكل الكهربائية المستحدثة .
- ◀ **قسم تقنيات الغاز :** تتمثل مهامه في :
 - ✓ تسيير و تطوير و صيانة شبكات الغاز الموجودة حاليا .
 - ✓ مراقبة استغلال شبكات الغاز .
 - ✓ وضع قيد التنفيذ المشاريع المستلمة و الهياكل الغازية المستحدثة .
- ◀ **قسم دراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز :** يقوم بما يلي :
 - ✓ إعداد الدراسات التقنية الخاصة بكل المشاريع الولائية المتعلقة بشبكات الكهرباء و الغاز .
 - ✓ مراقبة تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز .
 - ✓ الاستلام النهائي للمشاريع المنجزة مع الحرص على مطابقتها للمعايير التقنية المعدة في الدراسات .
- ◀ **قسم تخطيط الكهرباء و الغاز :** يقوم بـ :
 - ✓ جمع المعلومات و الإحصائيات حول التغيرات في استهلاك الطاقة و الطلب عليها .
 - ✓ يعطي تقديرات عن الزيادات السنوية في الشبكات الكهربائية و الغازية .
 - ✓ يوفر قاعدة بيانات تتعلق بالأشغال و عدد الزبائن المحتملين .
- ◀ **قسم العلاقات التجارية :** يضطلع بالمهام التالية :
 - ✓ يقوم بتطبيق القوانين و المهام التجارية عبر الوكالات التجارية .
 - ✓ يقوم بتسيير و جمع المعلومات حول الزبائن سواء كانت مؤسسات أو أفراد .
 - ✓ يقوم بعملية فوترة الطاقة المستهلكة للزبائن و تحصيل الديون المستحقة .
 - ✓ يقوم بعملية ربط الزبائن الجدد بشبكات الطاقة الموجودة .
- ◀ **قسم الموارد البشرية :** يقوم بما يلي :
 - ✓ تطبيق القوانين المتعلقة بتسيير المستخدمين .
 - ✓ هيكلية المؤسسة و المراكز التابعة لها (الحياة المهنية، الأجور، التكوين...).
 - ✓ الإعلان عن الاحتياجات الخاصة بالمستخدمين و المؤسسة من حيث التوظيف و التكوين و الترقية .
 - ✓ المتابعة و المساهمة في العلاقات العملية و الاجتماعية .
- ◀ **قسم المالية و المحاسبة :** فهو يهتم بـ :
 - ✓ تسوية الأعمال و البيع المحقق و تسديد فواتير الموردين و مؤسسات الأشغال .
 - ✓ متابعة ملفات الاستثمارات .
 - ✓ تأسيس و متابعة صرف ميزانية المؤسسة و المراكز التابعة لها .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

- ✓ إعداد الميزانيات التقديرية و جدول حسابات النتائج .
- ◀ **قسم إدارة الصفقات :** لديه المهام التالية :
 - ✓ القيام بإعداد دفاتر الشروط الخاصة بالأشغال و مراجعتها حسب القوانين سارية المفعول.
 - ✓ الإعلان عن عروض العمل الخاصة بالمشاريع و فتح الأظرفة .
 - ✓ إعداد، تسيير و متابعة العقود و الاتفاقيات بين المؤسسة و مؤسسات الأشغال.
 - ✓ مراقبة و إظهار فواتير مؤسسات الأشغال .
- ◀ **قسم تسيير نظم المعلومات :** يقوم بـ :
 - ✓ متابعة و صيانة شبكة الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة و الوكالات التجارية.
 - ✓ صيانة عتاد الإعلام الآلي .
 - ✓ صيانة و تحديث أنظمة الإعلام الآلي الموجودة لدى المؤسسة.
- ◀ **مصلحة الوسائل العامة :** تعتبر الجهة المسؤولة عن تسيير ممتلكات المديرية فهي تقوم بـ:
 - ✓ تطبيق قوانين تسيير الممتلكات و جرد الموجودات .
 - ✓ شراء لوازم المكتب و مستلزمات العمل .
 - ✓ تشرف على عملية نظافة و صيانة محلات العمل و تأمينها.
 - ✓ تسيير حظيرة السيارات للمؤسسة و الوكالات التجارية .
 - ✓ تسيير الممتلكات العقارية للمؤسسة .
- ◀ **مصلحة المنازعات :** تهتم بـ:
 - ✓ تمثيل المؤسسة لدى المحاكم و في كل النزاعات.
 - ✓ متابعة الملفات المتنازع فيها و تعيين الخبراء .
 - ✓ رفع الدعاوى القضائية ضد الأعمال المضرة بمصلحة المؤسسة كتخريب الشبكة مثلاً.
- ◀ **خلية المراقبة و التفتيش:** تقوم هذه الخلية بمراقبة مدى تطبيق القوانين من طرف الأقسام المختلفة خاصة قسم إدارة الصفقات و قسم تنفيذ الأشغال، كما تقوم بتقارير حول أي انتهاك للإجراءات المنصوص عليها.

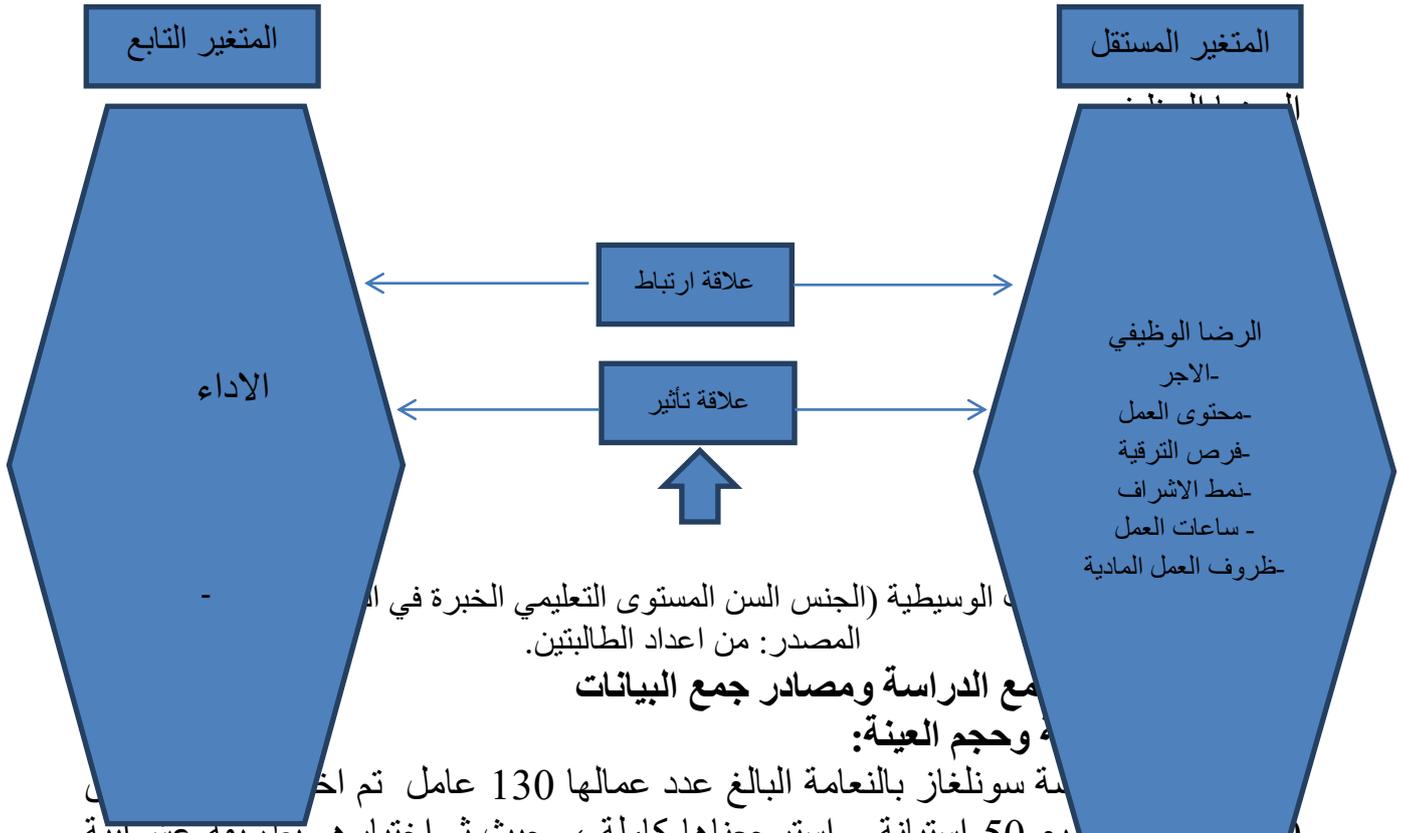
المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1* منهج الدراسة: قصد الإطاحة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات نعتمد على المنهجين الوصفي و التحليلي باعتبار المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا كما توجد في الواقع وتصويرها كميا بإعطائها وصفا رقميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وفي إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات فحسب، بل نعد إلى تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم وتحديد الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين الخدمة الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

2* متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ويشمل الرضا الوظيفي
- المتغير التابع: يتمثل في الاداء

الشكل رقم 7 (نموذج الدراسة التطبيقية)



- الوسيطية (الجنس السن المستوى التعليمي الخبرة في العمل) المصدر: من اعداد الطالبين.

مع الدراسة ومصادر جمع البيانات وحجم العينة:

سنة سونلغاز بالنعامة البالغ عدد عمالها 130 عامل تم اختيار 50 مستجوب من بينهم 50 استبانة و استرجعناها كاملة ، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها.

*2 مصادر جمع البيانات:

✓ المصادر الثانوية : ثم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات من كتب ومجلات والرسائل الجامعية ذات علاقة بموضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك حددت الدراسة.

✓ المصادر الأولية : ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية لجأت الباحثين إلى جمع البيانات الأولية بالاعتماد على الأدوات التالية:

أ) الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدنا في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة وذلك من خلال التنقل بين أقسامه والإطلاع بشكل مقرب على التطبيقات المستعملة في سونلغاز النعامة ، وهذا ما مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في فكرة واحدة ساعدتنا كثيرا في معرفة دور الرضا الوظيفي في تحسين الاداء .

ب) استمارة الاستبيان:
بغية الحصول على المعلومات والتأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا بوضع الاستبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة بحيث يشمل الاستبيان الموجه لعاملين مؤسسة سونلغاز بالنعامة والذي يحتوي على ثلاثة أجزاء:
-الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية تضمنت أسئلة حول :الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة.
-الجزء الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي والذي يضم 30 سؤال مقسمة الى ستة محاور فرعية جاءت كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

الاجر ،محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الاشراف ،ساعات العمل ،ظروف العمل المادية.

- الجزء الثالث: يتعلق بالاداء والذي يضم 11 سؤال.

حيث تم:

- عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من أساتذة .
- تعديل الاستبيان وصياغته وفقا للتحكيم في شكل نهائي.
- توزيع الاستبيان شخصيا على مجموعة من العاملين في المؤسسة.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتتمل خمسة إجابات و هذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لأجزاء الاستبيان و يسهل بالتالي ترميز و تنميط الاجابات كما هو مبين في الشكل التالي:

جدول رقم 1: يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبتين

و لتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (1-5=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.8=5/4) بعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس,و هكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

-من 1 الى 1.8 يمثل الرأي الموافق بشدة.

-من 1.81 الى 2.6 يمثل الرأي الموافق.

-من 2.61 الى 3.4 يمثل الرأي محايد

-من 3.41 الى 4.2 يمثل الرأي غير موافق.

-من 4.21 الى 5 يمثل الرأي غير موافق بشدة.

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- الأساليب الإحصائية المستعملة: وهو برنامج لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن مقاييس الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية... الخ لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة.

لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة Cronachs Alpha- معامل الثبات ألفا كرونباخ -تحليل الانحدار الخطي البسيط: تستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير التابع والمتغير المستقل

- تحليل التباين الأحادي one way anova لتحليل دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

- اختبارات (Independent simple test) لمعرفة اختبار الفروقات في إجابات العينة لمتغير الجنس؛

2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات المحورين والثبات الكلي Alpha Cronach لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول التالي:

الفصل الثاني:دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

جدول رقم2: معامل الثبات (الفا كرونباخ) للاستمارة

المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ
54	0.992

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها و المتمثلة في معامل alpha cronbach الذي يساوي 0,992,مما يدل بدرجة عالية من الثبات و نسبة ممتازة لأغراض التحليل,يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني لدراسة.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الاول: تحليل النتائج

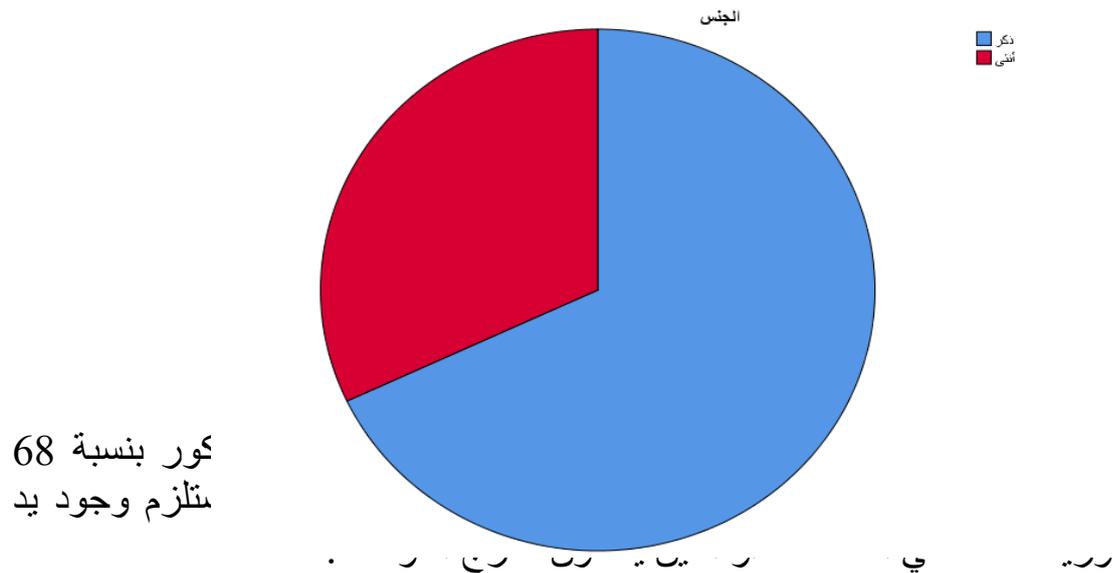
1-الجنس :

جدول رقم3: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	34	68%
أنثى	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم 8: دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس



الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

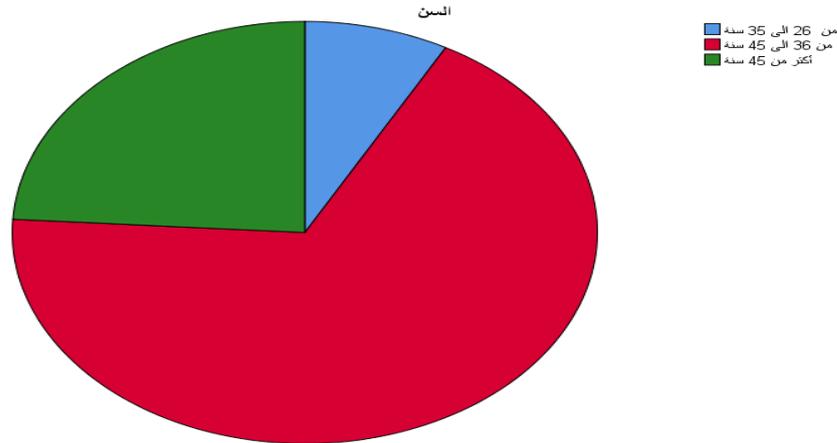
السن:

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 26 الى 35 سنة	4	8
من 36 الى 45 سنة	34	68
أكثر من 45 سنة	12	24
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم 9: دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن أغلب عمال المؤسسة من الفئة العمرية من 36 الى 45 سنة بنسبة 68 بالمائة، ثم فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 24 بالمائة، و أخيرا فئة من 26 الى 35 سنة بنسبة 8 بالمائة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

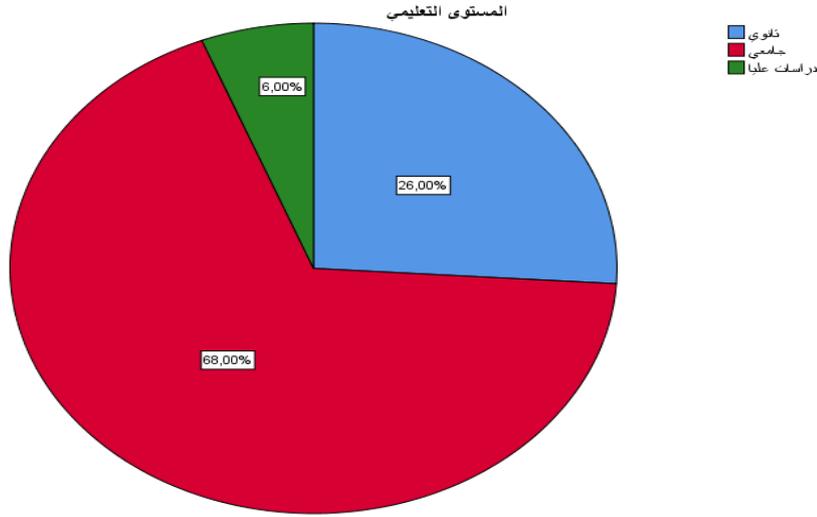
3- المستوى التعليمي:

جدول رقم 5: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	26
جامعي	34	68
دراسات عليا	3	6
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم 10: دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



نلاحظ

بنسبة 68% من العينة هم أصحاب المستوى الجامعي، وبنسبة 26% من العينة هم أصحاب المستوى الثانوي، وبنسبة 6% من العينة هم أصحاب الدراسات العليا.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

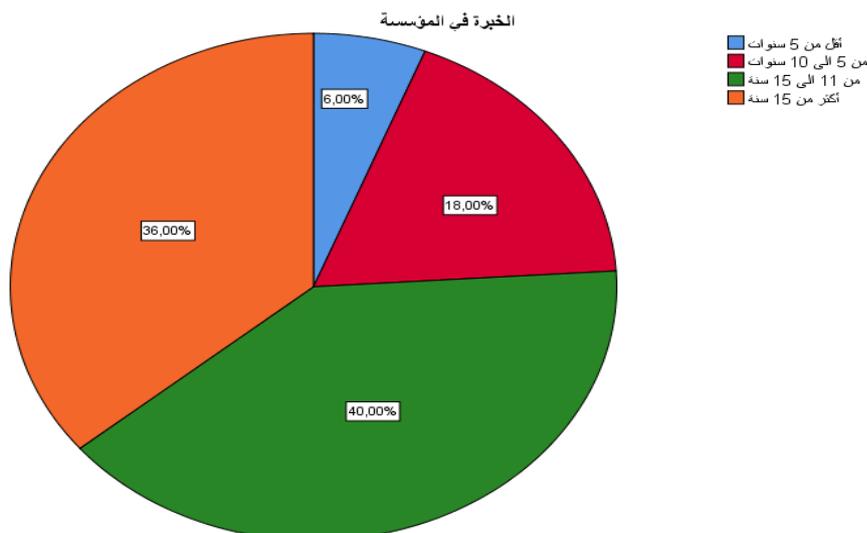
4-الخبرة في المؤسسة:

جدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب الخبرة في المؤسسة

الخبرة في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	6
من 5 الى 10 سنوات	9	18
من 11 الى 15 سنة	20	40
أكثر من 15 سنة	18	36

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

شكل رقم 11: دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب الخبرة في المؤسسة



خبرة من
بعمالها
أكثر

من 15 سنة بنسبه 36 بالمائه , ثم من 5 الى 10 سنوات بنسبه 18 بالمائه و احيرا اصحاب خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 6 بالمائة.

2-التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي

المحور الاول الاجر:

جدول رقم 7: يوضح اجابة العمال المستجوبين على عبارات المحور الاول

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	2.200	1.04978	موافق
2	2.360	1.20814	موافق
3	3.240	1.20475	محايد
4	3.300	1.09265	محايد
5	3.0800	1.14000	محايد
المجموع	2.836	1.06957	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه العام الاجمالي لهذا المحور كان "محايد" بمتوسط مرجح قدره 2.836 و انحراف معياري قدره 1.06957 , كما ان درجتي استجابات الأفراد للفقرتين الأولى و الثانية كانتا على التوالي (2.200 و 2.360) بتوجه موافق وهذا يدل على ان جل افراد المؤسسة يشعرون بالرضا عن ما يحصلون عليه من اجر لأنه يلبي احتياجاتهم الأساسية لهم ولأسرتهم وانه يتناسب مع جهودهم المبذولة في العمل , ليرتفع بعدها هذا المعدل في العبارة الثالثة و الرابعة و الخامسة بمتوسطات حسابية قدرها (3.240-3.300-3.0800) على التوالي بتوجه محايد.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

المحور الثاني محتوى العمل:

جدول رقم 8: يوضح اجابة العمال المستجوبين على عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	2.000	1.01015	موافق
2	3.2000	1.14286	محايد
3	3.3600	1.10213	محايد
4	2.5400	1.09190	موافق
5	2.7800	1.14802	محايد
المجموع	2.7760	1.04091	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه العام الاجمالي لهذا المحور كان "محايد" بمتوسط مرجح قدر ب 2.7760 و انحراف معياري قدره 1.04091 , كما ان درجتي استجابات الأفراد للفقرتين الأولى و الثانية كانتا على التوالي (2.000 و 3.200) بتوجه موافق ومحايد ليرتفع بعدها هذا المعدل في العبارة الثالثة و الرابعة و الخامسة بمتوسطات حسابية قدرها (2.7800-2.5400-3.3600) على التوالي بتوجه محايد...موافق...محايد, وهذا ما يفسر ان العامل في المؤسسة راض عن عمله مما يحفز ويعترف لزملائه بالجهد الذي يبذلونه في العمل وعلى تناسب المسؤوليات والمهام الموكلة له في عمله.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

المحور الثالث فرص الترقية:

جدول رقم 9: يوضح اجابة العمال المستجوبين على عبارات المحور الثالث

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	3.3200	1.39152	محايد
2	3.2000	1.26168	محايد
3	3.0000	1.24540	محايد
4	3.1000	1.31320	محايد
5	2.6400	1.13856	محايد
المجموع	3.0520	1.23540	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه العام الاجمالي لهذا المحور كان "محايد" بمتوسط مرجح قدر ب 3.0520 و انحراف معياري قدره 1.23540 وهذا يدل على ان اغلبية موظفي المؤسسة غير راضيين عن الترقيات.

المحور الرابع نمط الاشراف:

جدول رقم 10: يوضح اجابات عمال المستجوبين على عبارات المحور الرابع

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	3.0800	1.29110	محايد
2	2.9600	1.12413	محايد
3	2.0600	1.11410	موافق
4	3.1400	1.30946	محايد
5	3.0600	1.33110	محايد
المجموع	2.8380	1.13549	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه العام الاجمالي لهذا المحور كان "محايد" بمتوسط مرجح قدر ب 2.8380 و انحراف معياري قدره 1.13549 كما ان درجة استجابة الافراد للفقرات الاولى والثانية والرابعة والخامسة كانت على التوالي (3.0800-2.9600-3.1400-3.0600) بتوجه محايد اما درجة استجابة الافراد للفقرة الثالثة كانت 0600.2 بتوجه موافق وهذا يدل على ان هدف زيارة المسؤول للعمال هو تصحيح اخطائهم.

المحور الخامس ساعات العمل

جدول رقم 11: يوضح اجابات العمال المستجوبين على عبارات المحور الخامس

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	2.9200	1.19249	محايد
2	3.1000	1.16496	محايد
3	2.8600	1.19540	محايد

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

محايد	1.11831	2.8800	4
موافق	0.99877	2.3200	5
محايد	1.10804	2.9600	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه العام الاجمالي لهذا المحور كان "محايد" بمتوسط مرجح قدر ب 2.9600 و انحراف معياري قدره 1.10804 كما ان درجة استجابة الافراد للفقرات الاولى والثانية والثالثة والرابعة كانت على التوالي (2.9200-3.1000-2.8600-2.8800) بتوجه محايد اما درجة استجابة الافراد للفقرة الخامسة كانت 2.3200 بتوجه موافق وهذا يفسر ان العمال راضيين عن ساعات العمل ومواعيد الدوام لهم.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

المحور السادس ظروف العمل المادية

جدول رقم 12: يوضح اجابات العمال المستجوبين على عبارات المحور السادس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	2.5400	1.24884	موافق
2	3.8400	1.18425	غير موافق
3	3.6200	1.21033	غير موافق
4	2.8600	1.22907	محايد
5	1.9400	1.03825	موافق
المجموع	2.9600	1.10804	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه العام الاجمالي لهذا المحور كان "محايد" بمتوسط مرجح قدر ب 2.9600 و انحراف معياري قدره 1.10804 وهذا ما يفسر بان المؤسسة توفر مناخ امن من الاخطار والاضرار الصحية كما انها توفر راتب يتناسب مع متطلباته المعيشية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

أداء العاملين

جدول رقم 13: يوضح اجابات العمال المستجوبين على الاداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	2.6800	1.15069	محايد
2	2.2400	0.89351	موافق
3	2.2200	0.91003	موافق
4	2.5800	1.01197	موافق
5	2.9200	1.20949	محايد
6	1.8000	0.78246	موافق بشدة
7	2.8400	1.39035	محايد
8	2.5400	1.19881	موافق
9	2.8200	1.20695	محايد
10	1.9400	1.03825	موافق
المجموع	2.5156	1.03352	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه العام الاجمالي لهذا المحور كان "موافق" بمتوسط مرجح قدر ب 2.5156 و انحراف معياري قدره 1.03352 و بالنظر الى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا المحور يمكن القول ان المؤسسة تستخدم معايير واضحة وفعالة لتقييم الاداء الذي يقدمه العامل وبالتالي تؤدي لزيادته.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى و فرضياتها الفرعية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 05.0$ للرضا الوظيفي على الاداء في المؤسسة نقوم بوضع :

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الاداء.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الاداء .

جدول رقم 14: يبين نتائج معامل الانحدار البسيط بين الرضا الوظيفي والاداء
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي					
المتغير التابع: الاداء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار	
				A	
	0.988	0.976	0.000	-0.129	0.917

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.988$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الرضا الوظيفي و الاداء في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2 = 0.976$ أي 97.6% من زيادة الاداء راجع للرضا الوظيفي و 2.4% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والاداء. ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = -0.129 + 0.917x$$

حيث إن x : المتغير المستقل "الرضا الوظيفي"

\hat{y} : المتغير التابع " الاداء"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ للاجر

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

على الاداء في المؤسسة نقوم بوضع:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاجر على الاداء.

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاجر على الاداء .

جدول رقم 15 : يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

المتغير التابع: الاداء	المتغير المستقل: الاجر				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار	
				A	
	0.972	0.945	0.000	-0.148	0.939

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.972$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الاجر والاداء في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قد رتب $R^2 = 0.945$ أي 94.5% من زيادة الاداء راجع للاجر و 5.5% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1، التي تنص لى انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاجر والاداء. ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي :

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = -0.148 + 0.939 x$$

حيث إن x: المتغير المستقل "الاجر"

\hat{y} : المتغير التابع "الاداء"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الثانية :

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ لمحتوى العمل على الاداء في المؤسسة نقوم بوضع :

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى العمل على الأداء.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى العمل على الأداء.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

جدول رقم 16: يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع: الاداء	المتغير المستقل: محتوى العمل				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار	
				A	
	0.989	0.978	0.000	-0.210	0.982

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.989$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين محتوى العمل والاداء في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قد رتب $R^2 = 0.978$ أي 97.8% من زيادة الاداء راجع للرضا الوظيفي و 2.2% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين محتوى العمل والاداء. ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = -0.210 + 0.982 x$$

حيث إن x : المتغير المستقل "محتوى العمل"

\hat{y} : المتغير التابع "الاداء"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ لفرص الترقية على الاداء في المؤسسة نقوم بوضع:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرص الترقية على الأداء.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرص الترقية على الأداء.

جدول رقم 17: يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل: فرص الترقية				
معامل الانحدار	مستوى	معامل	معامل	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

المتغير التابع: الاداء	الارتباط R	التحديد R-deux	الدلالة Sig	A	
	0.977	0.955	0.000	0.021	0.817

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.977$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين فرص الترقية والاداء في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قد رتب $R^2 = 0.955$ أي 95.5% من زيادة الاداء راجع لفرص الترقية و 5.4% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين فرص الترقية والاداء

ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = 0.021 + 0.817 x$$

حيث إن x : المتغير المستقل "فرص الترقية"

\hat{y} : المتغير التابع "الاداء"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ لنمط الاشراف على الاداء في المؤسسة نقوم بوضع:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاشراف على الاداء.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاشراف على الاداء.

جدول رقم 18: يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل: نمط الاشراف

الفصل الثاني:دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

المتغير التابع:الاداء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار	
				A	
	0.980	0.959	0.000	-0.189	0.914

المصدر:من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.980$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط الاشراف والاداء في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.959$ أي 95.9% من زيادة الاداء راجع لنمط الاشراف و 4.1% تعود لعوامل أخرى، كما ان مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نمط الاشراف والاداء. ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي :

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = -0.189 + 0.914 x$$

حيث إن x : المتغير المستقل "نمط الاشراف"

\hat{y} : المتغير التابع "الاداء"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الخامسة :

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ لساعات العمل على الاداء في المؤسسة نقوم بوضع:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لساعات العمل على الاداء.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لساعات العمل على الاداء .

جدول رقم 19 :يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

المتغير المستقل: ساعات العمل					
المتغير التابع: الاداء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار	
				A	
	0.984	0.969	0.000	-0.027	0.896

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.984$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ساعات العمل والاداء في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2 = 0.969$ أي 96.9% من زيادة الاداء راجع لساعات العمل و 3.1% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي نتصلعناها يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين ساعات العمل والاداء. ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = -0.027 + 0.896 x$$

حيث إن x : المتغير المستقل "ساعات العمل"

\hat{y} : المتغير التابع "الاداء"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية السادسة :

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ لظروف العمل المادية على الاداء في المؤسسة نقوم بوضع:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الاداء.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الاداء .

جدول رقم 20: يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل: ظروف العمل المادية					
المتغير التابع: الأداء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار	
				A	

الفصل الثاني:دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

	0.980	0.959	0.000	-0.189	0.914
--	-------	-------	-------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.980$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ظروف العمل المادية والاداء في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قد رتب $R^2 = 0.959$ أي 95.9% من زيادة الاداء راجع لظروف العمل المادية و 4.1% تعود لعوامل أخرى، كما ان مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين ظروف العمل المادية والاداء.

ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = -0.189 + 0.914 x$$

حيث إن x : المتغير المستقل "ظروف العمل المادية"

\hat{y} : المتغير التابع "الاداء"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لدراسة وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 < \alpha$ بين المتغيرات الوسيطة والاداء وينبثق منها اربعة فرضيات:

الفرضية الفرعية الاولى :

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 < \alpha$ بين متغير الجنس والاداء

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متغير الجنس و الاداء.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متغير الجنس والاداء .

جدول رقم 21: اختبار Test-T للعينات المستقلة بين الجنس والاداء

المتغير التابع الأداء	المتغير المستقل الجنس				
	Test de levene		Test-T		
	قيمة F المحسوب	Sig	Sig	قيمة T المحسوب	درجة الحرية
	0.009	0.925	0.000	11.007	48
		5		-	
			0.000	11.232	31.016
				-	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تعليق :

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار levene نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.925$ وان قيمة F المحسوبة هي 0.009 أي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.005 مما يدل على أن مجموعتي المتغير المستقل الجنس هما مجموعتين متجانسين، وبالنظر إلى قيمة T-test فان قيمة الدلالة المعنوية هي 0.000 عند درجة الحرية 48 وهي بدورها اصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والاداء.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير السن والاداء. H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير السن والاداء. H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير السن والاداء.

جدول رقم 22: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA السن والاداء

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	Sig
بين المجموعات	38.484	2	19.242	65.274	0.000
داخل المجموعات	13.855	47	0.295	-	-
المجموع	52.340	49	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة فيشر هي 65.274= وان قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة احصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تأكد على انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين السن والاداء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير المستوى التعليمي والاداء.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي والاداء.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و الاداء.

جدول رقم 23: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA للمستوى التعليمي والاداء

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	Sig
بين المجموعات	32.398	2	16.199	38.179	0.000
داخل المجموعات	19.942	47	0.424	—	—
المجموع	52.340	49	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة فيشر هي F=38.179 وان قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة احصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تأكد على انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والاداء.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير الخبرة في المؤسسة والاداء.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة في المؤسسة والاداء.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة في المؤسسة و الاداء.

جدول رقم 24: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA للخبرة في المؤسسة والاداء

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	Sig
بين	43.201	3	14.400	72.489	0.000

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة

المجموعات					
داخل المجموعات	9.138	46	0.199	—	—
المجموع	52.340	49	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة فيشر هي $F=2.489$ وأن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة احصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخبرة في المؤسسة والاداء.

خلاصة الفصل:

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل وفحواها معرفة دور الرضا الوظيفي في تطوير الاداء وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز لولاية النعامة، التي بلغ عدد عمالها 130 عامل ولتحقيق هدف الدراسة فقد استعنا باستبانة للتعرف على دور الرضا الوظيفي في زيادة الاداء ، من ناحية الاجر ، ومحتوى العمل، و فرص الترقية، ونمط الاشراف، وساعات العمل، وظروف العمل المادية، ثم قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من 50 عامل، وتم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS و قد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في (الرضا الوظيفي) و المتغير التابع المتمثل في (الاداء) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$ و نسبة تأثير الرضا الوظيفي في تطوير الاداء(الاجر ، و محتوى العمل، و فرص الترقية ، نمط الاشراف، ساعات العمل، وظروف العمل المادية) بمؤسسة سونلغاز لولاية النعامة قدرت بـ 97.6%
- و هذا يعني قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها الرضا الوظيفي في الاداء بمؤسسة سونلغاز لولاية النعامة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاجر) و (الاداء) عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 < \alpha$.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (محتوى العمل) و (الاداء) عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 < \alpha$.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (فرص الترقية) و (الاداء) عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 < \alpha$.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (نمط الاشراف) و (الاداء) عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 < \alpha$.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ساعات العمل) و (الاداء) عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 < \alpha$.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ظروف العمل المادية) و (الاداء) عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 < \alpha$.
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الجنس والاداء عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين السن والاداء عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي والاداء عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الخبرة في المؤسسة والاداء عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$

الختامة

الخاتمة:

في ختام بحثنا هذا نجد ان الرضا الوظيفي له اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة المستخدمة عموما وموظفيها خصوصا فالفرد داخل اي مؤسسة مستعد لمنح او بذل جهد في العمل بقدر الرضا الوظيفي الذي يحصل عليه والرضا الوظيفي اساسا مقترن بالعديد من العوامل التي تتحكم في وجوده واستمراريته وهذه العوامل متنوعة ولعل اهمها تقييم الاداء والذي يعتبر احد الاساليب التي نحكم من خلالها على درجة الرضا الوظيفي. وتقييم اداء العاملين عموما هو ليس تقييم لشخصهم انما دراسة ادائهم لعملمهم اثناء دوامهم بهدف الحكم على نجاحهم في اعمالهم الحالية والتقدم بالمستقبل لتحمل مسؤوليات اكبر. ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع حاولنا معالجة الاشكال الرئيسي الذي صيغ كما يلي: ما واقع تطبيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بشكل عام ومؤسسة سونلغاز بشكل خاص ، وذلك من خلال فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي ، من اجل اسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز بولاية النعامة تم التوصل الى النتائج التي يمكن من خلالها اختبار صحة الفرضيات ، ومن تم يمكن الإجابة على إشكالية الموضوع من خلال الوصول الى مجموعة من النتائج.

نتائج الدراسة النظرية:

و يمكن تلخيص اهم النتائج المتوصل اليها فيما يلي :

*يعتبر العنصر البشري الركيزة الاساسية لكافة العمليات والانشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق اهدافها فهو المتغير الاساسي والمحرك للعناصر الانتاجية او الاساس الذي يتوقف عليه نجاح او فشل نشاط المؤسسة.

*ان على الموظف دائما ان يوازن بين البقاء في العمل لايرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام الى البطالة وعليه ان يعلم ان تحمل المعاناة الناتجة عن عدم الرضا اخف من المشكلات التي سيترتب عليها ترك عمله والانضمام الى البطالة وذلك لما يمارسه من اثار على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الاجتماعية.

*ان المحرك الاساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محققا لحصول الموظف على حوافز ذات قيمة بالنسبة له اي عندما يكون الاداء هو المسار الذي يحقق له اهدافا هامة ذات قيمة ومنفعة وتكون هذه الحالة عندما تعطى الحوافز والعوائد اجر ومكافآت وخدمات ومعاملة... الخ بناء على ما يحققه الموظف من ادائه خاصة عند تحقيق اداء عالي في ظل نظام حوافز مشروطة فتزداد اشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه .

*ان هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل لان اثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح او توقعات الموظف.

*ان الاجر لا يمثل مصدر اشباع الا للحاجات الدنيا وان توفره لا يسبب الرضا او السعادة وانما يمنع فقط مشاعر الاستياء من ان تستحوذ على الموظف وبالتالي توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بالنعامة توصلنا الى :

هناك شعور واضح لدى موظفين المؤسسة بانهم يقدمون للعمل افضل ما عندهم*.

*الغالبية من افراد الدراسة غير راضين عن انظمة واجراءات العمل.

- *ان سياسة الرواتب والاجور المعتمدة للموظفين تعطيهم شعور بالرضا اي انه يؤثر في الاداء الوظيفي بشكل واضح.
- *ان لمكان العمل اهمية كبيرة بحيث ان له تأثير ايجابي او سلبي على اداء الموظفين.
- *الغالبية من افراد الدراسة راضون عن نمط الاشراف.
- *ان غالبية افراد الدراسة غير راضون عن العدل والمساواة في الترقيات والفرص الاخرى في العمل.
- *هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي ابداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة.

اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى:** هناك رضا تام لدى موظفي الشركة اتجاه ادائهم وانجاز الاعمال الموكل لهم.
- هذه الفرضية صحيحة الى حد بعيد ذلك ان نجاح الشركة مرتبط ارتباطا وثيقا برضا الموظف حيث يؤثر على ادائهم ايجابا وتحسينه الى الافضل وفتح المجال لهم لتقديم اقتراحاتهم لتطوير جوانب معينة من نشاط الشركة.
- الفرضية الثانية:** يعتبر الاجر والترقية وساعات العمل ومحتوى الوظيفة التي يشغلها الموظف من اهم العوامل المؤثرة على مستوى رضا الوظيفي لديه.
- هذه الفرضية ايضا صحيحة وهو ما تم اثباته من خلال نتائج استجواب عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز نظرا لأنها تلبي احتياجاتهم المعيشية وتتوافق مع الجهود التي يبذلونها .
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الاداء الذي يقدمه الموظف.
- هذه الفرضية صحيحة فزيادة الرضا لدى الموظفين يسهم بدون شك في تحسين ادائهم ورفع انتاجيتهم حسبما اثبتت النتائج.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

الكتب

- *منال احمد البارودي "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين" الطبعة الاولى 2015 دار الكتب المصرية للنشر القاهرة.
- *عصام عبد اللطيف عمر "الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل" الطبعة الاولى 2015 دار نيولينك للنشر والتدريب القاهرة.
- *مصطفى محمد "الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء" الطبعة الاولى 2018 دار النفيس للنشر والتوزيع عمان.
- *ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني" الطبعة الاولى 2014 المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- *ماهر احمد "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الطبعة الاولى 2008 دار الجامعة الاسكندرية.
- *محمد الصيرفي "السلوك الاداري والعلاقات الانسانية" الطبعة الاولى 2007 دار الوفاء للطباعة والنشر الاسكندرية.
- *فايزة محمد، رجب بهنسى "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية" الطبعة الاولى 2011 دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الاسكندرية.
- *بومجان عادل "اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن" الطبعة الاولى 2020 دار الراية للنشر والتوزيع.
- *الحراشة محمد حسين "ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي" الطبعة الاولى 2011 دار جليس الزمان.
- *احمد محمد دمرداش "جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي" الطبعة الاولى 2018 دار الحكمة للنشر والتوزيع.
- *العياشي زرزار، بوشمال عبد القادر "ادارة راسمال الفكري وانعكاساته على الاداء الوظيفي" الطبعة الاولى 2020 الفا الوثائق بقسنطينة.
- *لكحل منيف "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي" الطبعة الاولى 2018 المثقف للنشر والتوزيع.
- المذكرات**
- *عطوات سعيدة "دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة_الجزائر_2016.
- *ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله "اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" مذكرة ماجستير في ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا_قسم الادارة والاقتصاد_الاكاديمية العربية بالدنمارك 2011-2012.
- *مها احمد ابراهيم محمد "الرضا الوظيفي مفهوم ودلالات" مذكرة ماجستير في علوم الحاسب والمعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية 2010.
- *منال عاكف ابو غزالة "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات والاندية التابعة للاتحاد الاردني لرياضة ذوي الحالات الخاصة"، مذكرة ماجستير في العلوم الرياضية في جامعة اليرموك اربد_الاردن_2012.

- *نادية قداري "العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر_بسكرة_2020.
- *سالم عواد الشمري "الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الاداء الوظيفي" مذكرة ماستر ادارة اعمال كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز_جدة_2009..
- *عرفاوي صالح، حضري ايمان، بكوش سمية "الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال" مذكرة ماستر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بقالمة 2015.
- *جامع ايمان، مغلاوي نسرين "اثر الرضا الوظيفي في تحسين الاداء داخل المؤسسة" مذكرة ماستر ادارة اعمال، جامعة العلوم الاقتصادية بميلة 2020.
- *مداح كنان علم الدين "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في شركة الجابر في خدمات التأجير" مذكرة ماجستير ادارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية 2015.
- *احمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح "العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين" مذكرة ماجستير بجامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية 2018.
- *بلخيري سهام، عشيط حنان "اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" مذكرة ماستر علوم اقتصادية، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج البويرة 2012.
- *بكري احلام "الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي" مذكرة ماستر في العلوم الانسانية والاجتماعية، بكلية المسيلة 2013.
- *بن دومة ام هاني "تأثير التعلم التنظيمي على الاداء الوظيفي" مذكرة ماستر ادارة اعمال جامعة قاصدي مرباح_ورقلة_2017.
- *ريم بنت عمر بن منصور الشريف "دور ادارة التطوير الاداري لتحسين الاداء الوظيفي" مذكرة ماستر علوم اقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز جدة 2013.
- *بابوري مريم "تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للمورد البشري" مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة 2016.
- *نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح "تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين" مذكرة ماستر علوم اقتصادية وعلوم تجارية، جامعة الازهر بغزة 2010.
- *فنقرة كلثوم، العابد مريم "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" مذكرة ماستر علوم اجتماع، جامعة احمد دراية ادرار 2020.
- *بودويرة ياسمين، بوزردوم مريم "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال" مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحي_جيجل_2017.
- *بوقطف محمود "التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر_بسكرة_2014.
- *بغالية مليكة خيرات عائشة "تخطيط المسار الوظيفي والاداء الوظيفي" مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة عبد الرحمان ابن خلدون_تيارت_2014.
- *دروش اسية ايت عدي حميدة "الحوافز واثرها على الاداء الوظيفي في الادارات العمومية في الجزائر" مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو 2016.

*شوكي عبد السلام "العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي" رسالة دكتوراه في العدالة التنظيمية 2022.

*بن ناصر الوهبي محمد بن حمود "اثر الرضا الوظيفي على الاداء المؤسسي" مذكرة ماستر الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، سلطنة عمان 2020.

*مصطفى علي علي "اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي" مذكرة ماستر كلية التجارة جامعة المنصورة 2021.

*حساني نسرین امينة "دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال" مذكرة ماستر جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم 2019.

المقالات و المجلات

*عامر العبود "الرضا الوظيفي" مقال منشور في حلوها السعادة قرار_ بتاريخ 2020/12/4.

*شابونية عمر "الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة قالمة بالجزائر" مجلة. cybrarians journal 2013

*صفاء صبح "الرضا الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات" مجلة جامعة تشرين، كلية آداب وعلوم انسانية 2019.

*رشا عبد الفتاح اتاسي "اثر الرضا الوظيفي في اداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية" الجامعة الافتراضية السورية.

*ابو عبد الله "الرضا الوظيفي" منتدى اساتذة الجامعات لكلية التجارة 2011.

*سيفي يوسف، مزيان محمد "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي" مجلة التنمية البشرية جامعة وهران 2018.

*عبيد القحطاني، علي محمد قاسم، فهمي محمد علي "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية" مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة عدن 2021.

*سلمان منى رسول "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي" مجلة المديرية العامة للتربية الرصافة 2011 3.

*جهاد احمد عبد الرزاق نعيرات "العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة" المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات 2022.

*تغلايت عبد الغاني، زيتوني عمر "تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية" جامعة باتنة 2017.

*منشاوي صبري "الرضا الوظيفي وتأثيره على نتائج العمل" مكتبة ابحاث جامعة الاسكندرية 2020.

*موفق عدنان الحميري امين احمد المومني 2010.

مراجع باللغة الاجنبية

*مقال في Global journal المجلد 19 رقم a7 بعنوان The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance Selected Public Enterprise in Anambra State 2019 wake .

*مقال في SEMANTIC SCHOLAR رقم 13 بعنوان The Impact of Job Satisfaction On Employees Performance : A Case Study of Al Hayat Company –Pepsi . 2019Employees In Erbil , Kurdistan Region- Iraq

*مقال في international journal of innovation and research in educational sciences المجلد 2 الاصدار 1 بعنوان Impact of Job Satisfaction on Employees

الملاحق



الملحق رقم 01: إمتحان
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر 2 تخصص إدارة أعمال



أخي الموظف أختي الموظفة... تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج بعنوان "الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء" نضع بين ايديكم هذا الاستبيان والذي نسعى من خلاله التعرف على آرائكم ومقترحاتكم لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان لنتمكن من اجراء التحليل العلمي المطلوب و لكم خالص تقديراتنا و احتراماتنا .

من إعداد الطلبة:

قاسمي خديجة

قاسمي بشري

تحت إشراف الأستاذة:

د. عيشور ذهبية

الجزء الاول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة(*) في الخانة المناسبة

الجنس:

ذك

انث

السن: أقل من 5 سنة من 5-26 سنة من 26-36 سنة أكثر من 36 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ي معي در ت عليا

(ماجستير ،دكتورا)

الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 س ت من 5-10 من 10-15 من 15 من 5

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عوامل الرضا الوظيفي						
المحور الاول: الاجر						
01	يلبي لك اجر ك احتياجك الاساسية لك ولأسرتك					
02	ترى ان اجر ك الذي تحصل عليه يتناسب مع جهدك المبذول في العمل					
03	يتوافق اجر ك مع نظائرك في مؤسسات مماثلة اخرى					
04	سياسة الاجور والمكافآت المتبعة عادلة					
05	قيمة المكافآت تتناسب مع حجم العمل الاضافي					
المحور الثاني: محتوى العمل						
06	تعترف لزملائك بالجهد الذي يبذلونه في العمل					
07	الادارة تشركك في اتخاذ القرارات					
08	تطبق انظمة العمل على الجميع دون تمييز					
09	المسؤوليات والمهام الموكلة اليك واضحة					
10	هناك تنسيق جيد بين مختلف الاقسام في العمل					
المحور الثالث: فرص الترقية						
11	نظام الترقية في المؤسسة يتم على اساس الجهد المبذول					
12	نظام الترقية في المؤسسة يتم على اساس الاقدمية					
13	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية					
14	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من اجل الترقية					
15	الشهادات او المؤهلات المتحصل عليها العامل لها اولوية في الترقية					
المحور الرابع: نمط الاشراف						
16	يتعامل معك المسؤولين بشكل ودي					
17	يمكنك الاتصال بالمستويات الادارية العليا دون عوائق					
18	هدف زيارة المسؤول لتصحيح الاخطاء					
19	معايير اختيار المسؤول تؤثر في بيئة العمل					

الملاحق

20	يستمتع المسؤولون لارائنا يشكل دائم
المحور الخامس: ساعات العمل	
21	يطبق نظام ساعات العمل على الجميع دون تمييز
22	طول ساعات العمل تشعرك بالانزعاج
23	تعتبر اوقات الراحة كافية
24	تقضي وقت راحتك بكل اريحية وبدون تضيق
25	ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة
المحور السادس: ظروف العمل المادية	
26	توفر المؤسسة مناخ امن من الاخطار المهنية والاضرار الصحية
27	تشعر بان مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك
28	توفر الشركة النقل من والى موقع العمل
29	توفر المؤسسة وجبات مناسبة
30	يتناسب راتبك مع المتطلبات المعيشية
اداء العاملين	
31	ادائك لعملك يحقق لك الشعور بالإنجاز
32	تقوم المؤسسة بتقديم حلول في العمل
33	اغلب نتائج عمالك تستطيع تقييمها بالجيدة بل بالممتازة
34	جودة المعلومات المطبقة في العمل تعطي نتيجة جيدة في العمل
35	تلتزم المؤسسة بتطبيق اللوائح والتعليمات لإنجاز عمالك
36	تحويلك من منصب الى منصب اخر يؤثر على ادائك للعمل
37	ادائك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة
38	اعتمد على نفسي في انجاز الاعمال واحرص على تحسين مستوى ادائي
39	لديك الاستعداد للعمل خارج اوقات الدوام
40	تشعر بانك في المكان المناسب الذي يناسب مؤهلك العلمي
41	معايير تقييم الاداء واضحة

الملحق رقم 02: نتائج الإستبيان بالإعتماد على spss

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,992	2

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00005	50	1,00	5,00	2,2000	1,04978
VAR00006	50	1,00	5,00	2,3600	1,20814
VAR00007	50	1,00	5,00	3,2400	1,20475
VAR00008	50	1,00	5,00	3,3000	1,09265
VAR00009	50	1,00	5,00	3,0800	1,14000
axe1	50	1,00	5,00	2,8360	1,06957
N valide (listwise)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00010	50	1,00	5,00	2,0000	1,01015
VAR00011	50	1,00	5,00	3,2000	1,14286
VAR00012	50	1,00	5,00	3,3600	1,10213
VAR00013	50	1,00	5,00	2,5400	1,09190
VAR00014	50	1,00	5,00	2,7800	1,14802
axe2	50	1,00	5,00	2,7760	1,04091
N valide (listwise)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00015	50	1,00	5,00	3,3200	1,39152
VAR00016	50	1,00	5,00	3,2000	1,26168
VAR00017	50	1,00	5,00	3,0000	1,24540
VAR00018	50	1,00	5,00	3,1000	1,31320
VAR00019	50	1,00	5,00	2,6400	1,13856
axe3	50	1,00	5,00	3,0520	1,23540
N valide (listwise)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00020	50	1,00	5,00	3,0800	1,29110
VAR00021	50	1,00	5,00	2,9600	1,12413
VAR00022	50	1,00	5,00	2,0600	1,11410
VAR00023	50	1,00	5,00	3,1400	1,30946
VAR00024	50	1,00	5,00	3,0600	1,33110
axe4	50	1,00	5,00	2,8380	1,13549
N valide (listwise)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00025	50	1,00	5,00	2,9200	1,19249
VAR00026	50	1,00	5,00	3,1000	1,16496
VAR00027	50	1,00	5,00	2,8600	1,19540
VAR00028	50	1,00	5,00	2,8800	1,11831
VAR00029	50	1,00	5,00	2,3200	,99877
axe5	50	1,00	5,00	2,9600	1,10804
N valide (listwise)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00030	50	1,00	5,00	2,5400	1,24884
VAR00031	50	1,00	5,00	3,8400	1,18425
VAR00032	50	1,00	5,00	3,6200	1,21033
VAR00033	50	1,00	5,00	2,8600	1,22907
VAR00034	50	1,00	5,00	1,9400	1,03825
axe6	50	1,00	5,00	2,9600	1,10804
N valide (listwise)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00035	50	1,00	5,00	2,6800	1,15069
VAR00036	50	1,00	5,00	2,2400	,89351
VAR00037	50	1,00	5,00	2,2200	,91003
VAR00038	50	1,00	4,00	2,5800	1,01197
VAR00039	50	1,00	5,00	2,9200	1,20949
VAR00040	50	1,00	4,00	1,8000	,78246
VAR00041	50	1,00	5,00	2,8400	1,39035
VAR00042	50	1,00	5,00	2,5400	1,19881
VAR00043	50	1,00	5,00	2,8200	1,20695
VAR00044	0				
VAR00045	0				
total2	50	1,00	4,78	2,5156	1,03352
N valide (listwise)	0				

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	total1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : total2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,988 ^a	,976	,975	,16253

a. Valeurs prédites : (constantes), total1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	51,072	1	51,072	1933,396	,000 ^b
1 Résidu	1,268	48	,026		
Total	52,340	49			

a. Variable dépendante : total2

b. Valeurs prédites : (constantes), total1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,129	,064		-2,005	,051
1 total1	,917	,021	,988	43,970	,000

a. Variable dépendante : total2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	axe1 ^b		Entrée

a. Variable dépendante : total2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,972 ^a	,945	,944	,24531

a. Valeurs prédites : (constantes), axe1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	49,451	1	49,451	821,758	,000 ^b
1 Résidu	2,889	48	,060		
Total	52,340	49			

a. Variable dépendante : total2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,148	,099		-1,494	,142
axe1	,939	,033	,972	28,666	,000

a. Variable dépendante : total2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	axe2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : total2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,989 ^a	,978	,977	,15505

a. Valeurs prédites : (constantes), axe2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	51,186	1	51,186	2129,068	,000 ^b
Résidu	1,154	48	,024		
Total	52,340	49			

a. Variable dépendante : total2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

الملاحق

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,210	,063		-3,335	,002
axe2	,982	,021	,989	46,142	,000

a. Variable dépendante : total2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	axe3 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : total2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,977 ^a	,955	,954	,22256

a. Valeurs prédites : (constantes), axe3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	49,962	1	49,962	1008,689	,000 ^b
	Résidu	2,378	48	,050		
	Total	52,340	49			

a. Variable dépendante : total2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,021	,085		,248	,805
	axe3	,817	,026	,977	31,760	,000

a. Variable dépendante : total2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	axe4 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : total2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,984 ^a	,969	,968	,18348

a. Valeurs prédites : (constantes), axe4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	50,724	1	50,724	1506,669	,000 ^b
1 Résidu	1,616	48	,034		
Total	52,340	49			

a. Variable dépendante : total2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,027	,070		-,389	,699
1 axe4	,896	,023	,984	38,816	,000

a. Variable dépendante : total2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	axe5 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : total2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,980 ^a	,959	,959	,21027

a. Valeurs prédites : (constantes), axe5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	50,218	1	50,218	1135,843	,000 ^b

الملاحق

Résidu	2,122	48	,044		
Total	52,340	49			

a. Variable dépendante : total2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,189	,086		-2,206	,032
axe5	,914	,027	,980	33,702	,000

a. Variable dépendante : total2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	axe6 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : total2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,980 ^a	,959	,959	,21027

a. Valeurs prédites : (constantes), axe6

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	50,218	1	50,218	1135,843	,000 ^b
Résidu	2,122	48	,044		
Total	52,340	49			

a. Variable dépendante : total2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe6

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,189	,086		-2,206	,032

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
Hypothèse de variances égales	,009	,925	-11,007	48	,000	-1,8
Hypothèse de variances inégales			-11,232	31,016	,000	-1,8
total2						
axe6	,914	,027	,980	33,702	,000	

a. Variable dépendante : total2

ANOVA à 1 facteur

total2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	38,484	2	19,242	65,274	,000
Intra-groupes	13,855	47	,295		
Total	52,340	49			

ANOVA à 1 facteur

total2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	32,398	2	16,199	38,179	,000
Intra-groupes	19,942	47	,424		
Total	52,340	49			

ANOVA à 1 facteur

total2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	43,201	3	14,400	72,489	,000

الملاحق

Intra-groupes	9,138	46	,199		
Total	52,340	49			

المخلص

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر الرضا الوظيفي على تطوير الاداء واهميته على مستوى المؤسسات حيث يعتبر الموظف المحور الاساسي للقيام باي عملية او نشاط في المؤسسة لذا يجب عليها ان تهتم بتموحياته ورغباته والعمل على تحقيقها وارضائه من اجل تحقيق الاداء المطلوب. و من خلال دراسة حالة بشركة سونلغاز وباستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل عينة الدراسة التي شملت عمال مؤسسة سونلغاز و بناء على اجاباتهم و آرائهم تم التوصل الى انه "يوجد اثر للرضا الوظيفي على تطوير الاداء ".وقد تبين ان الرضا الوظيفي يؤثر بعوامله (الاجر و محتوى العمل وفرص الترقية ونمط الاشراف وساعات العمل وظروف العمل المادية) اثر كبير على اداء الموظف في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية :

الرضا الوظيفي ,الاداء ,المؤسسة ,العمال.

Résumé :

Cette étude a pour objective d'étudier l'impact de la satisfaction au travail sur la performance organisationnelle et de relevé son importance au niveau des entreprises ou l'employé est considéré comme acteur principal de la réalisation de tout processus ou activité l'entreprise doit donc prendre en considération et essayer de satisfaire les besoins et les attentes de ces employeurs afin d'atteindre les performances requises.

Et à travers une étude de cas réaliser au sein de l'entreprise Sonelgaz et en utilisant des méthodes statistiques appropriées pour analyser l'échantillon d'étude qui comprenait les travailleurs de l'entreprise Sonelgaz et sur la base de leurs réponses et opinions il été conclu que « la satisfaction au travail avec ces facteurs : (salaire et contenu du travail opportunités de promotion mode de supervision horaires de travail et conditions matérielle de travaille) ont un impact considérable et influe sur la performance organisationnelle.

Les mots clés :

Satisfaction au travail, performance, entreprise, travailleurs.