



*-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة -
كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادات ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

ب عنوان :

الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية مؤسسة " نفطال " - سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

✍ الدكتور: نور الدين عبد الله

✍ رحاوي عامر

نوقشت وأجريت علناً بتاريخ : 05 أكتوبر 2020م.....

أمام اللجنة المكونة من السادة

الدكتور/..... بن عزّة ... أستاذ محاضر "أ"..... / الدرجة العلمية / رئيساً

الدكتور/..... عبد الله... أستاذ محاضر "أ"..... / الدرجة العلمية / مشرفاً

الدكتور/..... لحول عبد القادر... أستاذ محاضر "ب"..... / الدرجة العلمية / مناقشاً

السنة الجامعية : 2019م/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وثقتك

لاتسعني الكلمات والعبارات كي أرتبها شكرا وعرفانا لك؛

أنت المنارة التي تضيء عممة العقول والزهرة التي تنبت في القلب وترويه بعلمك ومعرفتك وثقتك؛

فلولاك لما استطعت أن أكتب حرفا واحدا، ولولاك لما كان للمعرفة وجود في عقلي؛

فاسمح لي بأن أقدم لك رسالتي بحروفها الحجولة، وكلماتها المتعلمة، فمهما تكلمت عنك لن يحف قلبي فطوبى لك، فبأمثالك ترتقي الأمم، وبك تعلو المراتب، وبك أيضا يصبح الحلم حقيقة فكم من طالب أصبح مجتهدا بفضلك، وأمسى بوظيفة داعبت خياله ووصل إليها بفضلك؛

فأنت يا أستاذي قاهر الجهل، أثلجت صدري بكلماتك اللبقة المتسلسلة كعقدٍ....بتلك الكلمات أكتفي وأعترف بأنني لم أحمل الشهادات العالية لكنني أحب المطالعة والكتابة والإبداع وبعد لقائي بك أستاذي جعلت من حروفي عقودا لاتداس على الأرض شكرا لك يا منارة العقول، والعقول تكبر بالإقتراب منك، فمرحى لك ولم تبدو كلمة "شكرا" صغيرة وسطحية وبلا معنى أمام حضرة الأستاذ الدكتور: "نور الدين" ورغم هذا إسمح لي أن أقول لك شكرا بحجم عطائك الذي ليس له حدود وشكرا بحجم الكون إلى أستاذي أكتب

حاي عامر

حادي



إهداء

✍ إلى والدي أطال الله في عمره؛

✍ إلى والدي أطال الله في عمرها؛

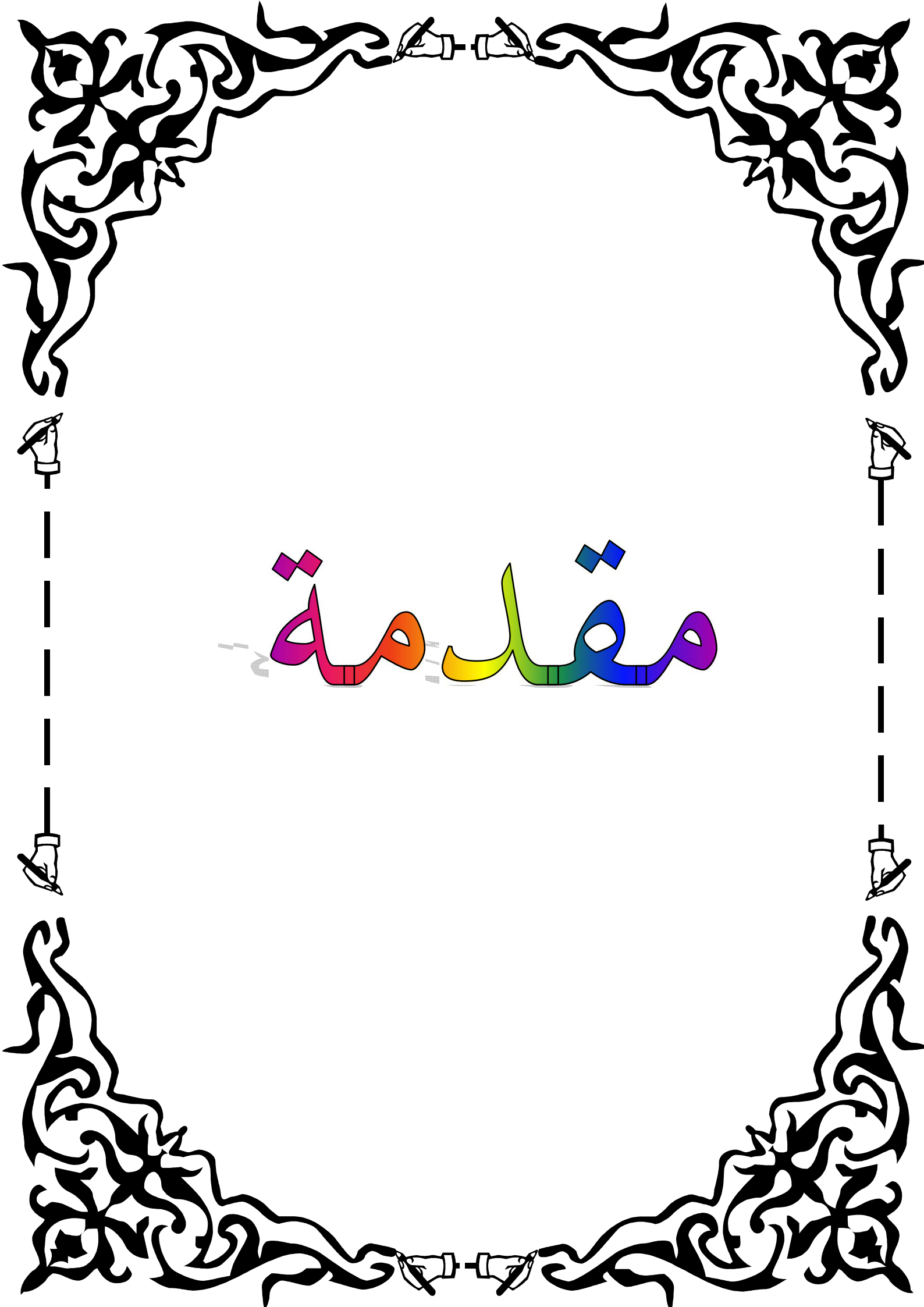
✍ إلى أخواتي وكل العائلة؛

✍ إلى من وجهني وأرشدني في انجاز هذا البحث
الدكتور:

✍ نور الدين

رحاوي عامر





مقدمة

تعرف المؤسسة الاقتصادية تطوراً ملحوظاً، حيث انتقلت من مرحلة الإنتاج إلى أن أصبحت مركز لاتخاذ القرار، وقد صاحب هذا التطور ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحل مكانة هامة في السنوات الأخيرة، وتأتي في مقدمة هذه الوظائف "وظيفة الموارد البشرية" التي يوكل لها دور محوري في المؤسسة الاقتصادية كونها تهتم بالفرد العنصر الأكثر أهمية، والعامل الأساسي المحدد لنجاح المؤسسة وتطورها؛ فهو المورد لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها وأحد العوامل الأساسية لأداء لضمان بقاء المؤسسة ونموها، ولهذا سعت المؤسسة إلى الحفاظ على هذا العنصر الهام (الفرد؛ المورد البشري)، ولتحقيق رضاه الوظيفي عن طريق مجموعة من التسهيلات والخدمات المقدمة للفرد حتى يصل إلى درجة عالية من الرضا عن العمل ويتحسن أداءه.

وتكمن أهمية الرضا الوظيفي، حيث أنه يعبر عن مجموعة المشاعر السعيدة الناتجة من الفرد اتجاه عمله، وتعطي هذه المشاعر الوظيفة قيمة مهمة للعمل وما يحيط به، وتختلف هذه المشاعر من فرد لآخر.

وبالتالي؛ اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد ومدى الرضا الوظيفي التي يوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وانتماء للمنظمة، وقد سخرت إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين والرفع من آدائهم؛ وعليه فإن المحرك الأساسي للفرد لأداء العمل هو مدى رضاهم عن العمل ما يزيد الفرد حماس لبذل جهد مكثف في أداء لعمله، لأنه السبيل لاستمرارية المنظمة ونجاحها وتحقيق أهدافها.

وعليه؛ فإن الرضا الوظيفي يعتبر العامل الأساسي في المنظمة، وأهم مؤشرات نجاحها، ومنه نطرح الإشكالية التالية:

❖ إشكالية عامة :

- هل هناك تأثير للرضا الوظيفي على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

* الفرضية العامة :

- للرضا الوظيفي تأثير على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

* التساؤلات الفرعية :

* هل مستوى الرضا عن التعيين والترقية يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

* هل مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

* هل مستوى الرضا عن التمكين في الخدمة يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

* هل مستوى الرضا عن الإبداع الوظيفي يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

- * هل يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية تعزى للمتغيرات الشخصية وهي: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي؟
- * الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- الفرضيات الفرعية التالية :

01. مستوى الرضا عن التعيين والترقية يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية.
02. مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية.
03. مستوى الرضا عن التمكين في الخدمة يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية.
04. مستوى الرضا عن الإبداع الوظيفي يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية.
05. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية تعزى للمتغيرات الشخصية وهي: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

❖ أسباب اختيار الموضوع :

* أسباب ذاتية :

- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- ✓ مكانة الموضوع بالنسبة لي وأهميته البالغة في حياة المهنية المستقبلية.
- ✓ محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات جديدة.

* أسباب موضوعية :

- ✓ أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ محاولة إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء.
- ✓ القيمة الموضوعية والحقيقية لهذا الموضوع.
- ✓ إثراء مكتبة الجامعة بدراسات مختلفة ومتنوعة.

❖ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- ✓ إلقاء الضوء على الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء لدى عمّال المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ اقتراح مجموعة من التوجيهات المستقبلية في مجال أبحاث وأدبيات الرضا الوظيفي والأداء.
- ✓ الكشف عن بعض العوامل التي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة :

تتلخص مجموعة الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- * فهم موضوع الرضا الوظيفي والأداء ومعرفة مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- * إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومساهمة في تحسين ودفع الأداء في مؤسسة "نفطال".
- * إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء.
- * مساعدة إدارة ومسؤولي المؤسسة "نفطال" الوصول إلى حلول لمشاكلهم وتفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد جماعات المؤسسة.
- * إبراز مستويات تأثير الرضا الوظيفي على الأداء.

❖ المنهج المتبع :

لقد اعتمدت في دراستي هذه على "المنهج الوصفي" لما لاحظته في الميدان أثناء فترة الترتيب، إضافة إلى "المنهج التحليلي" من خلال تحليل المعطيات التي جمعتها بتقنية البحث المعتمدة، والمتمثلة أساساً في تقنية الملاحظة طوال فترة البحث خاصة أثناء المرحلة الإستطلاعية إضافة إلى تقنية الإستمارة، والتي اعتمدت عليها في جميع المعطيات الميدانية وهي التقنية الأساسية المعتمدة في ترتبي هذا.

❖ الدراسات السابقة :

كان اعتمادي في موضوعي هذا؛ على عدة مراجع من بينها :

✓ **بلخيري سهام؛ عشيظ حنان** بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة؛ مذكرة ماجستير، قسم العلوم التسيير، تخصص : إدارة استراتيجية، الجزائر، 2012م.

حيث أفرزت نتائج الدراسة؛ بأنّ الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، وهو يشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز المتميز، أي أنّ ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعدّ من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

✓ **عزبون زهية؛ التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية** - دراسة حالة وحدة نوميديا ب: قسنطينة، مذكرة مقدّمة ضمن متطلّبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية؛ تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006م/2007م.

حيث أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية، فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها؛ فهي لم ترقى إلى إشباع الحاجات المختلفة للأفراد عينة الدراسة وردود الفعل الإيجابية، فيما يخص الحوافز المعنوية.

❖ الصعوبات البحث :

كما قد واجهت عدّة مشاكل وصعوبات أثناء إنجازي لهذه الدراسة، وذلك من الجانبين : النظري والتطبيقي، ويمكن حصرها كما يلي :

- * صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالموضوع.
- * صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من قبل المؤسسات.
- * قلة الخبرة المرتبطة بالبحث الميداني وتقنياته.
- * صعوبة تكبير حجم عينة الدراسة بسبب نظام عمل المناوبة في مؤسسة "نفطال"؛ حيث أنّ هناك عدد كبير من العمال يعملون مناوبة ليلية يصعب الوصول إليهم والتقاء بهم من (00:17 مساءً إلى غاية 00:07 صباحاً)

الفصل الأول

- ❖ الفصل الأول : مدخل نظري للرضا الوظيفي.....06
- ✍ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....07
- ✿ المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.....07
- ✿ المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي.....08
- ✿ المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي.....09
- ✍ المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأبعاده ومظاهره.....11
- ✿ المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....11
- ✿ المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي.....12
- ✿ المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي.....15
- ✍ المبحث الثالث : قياس الرضا الوظيفي وآثاره ونتائجه.....17
- ✿ المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي.....17
- ✿ المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي.....18
- ✿ المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي.....20
- * خلاصة الفصل الأول :.....22

تمهيد :

يُعدّ الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح المؤسسة وله دور في رفع الروح المعنوية للفرد والجماعة وتحقيق التوافق للعمال وارتفاع مستوى أدائهم وتأتي دراستها هذه لتبين أن الرضا الوظيفي ضرورة لازمة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة عليه؛ ففي هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية :

- * المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- * المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأبعاده ومظاهره.
- * المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي وآثاره ونتائجه.

المبحث الأول:

ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الأول:

مفهوم الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي عدة تعاريف ناتجة عن طريق مجموعة من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع وعليه نذكر مجموعة من التعاريف كالآتي:

* يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أداء لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وإن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج¹.

* تعريف أحمد فاضل عباس:

"يتعلق الرضا الوظيفي للعامل بدرجة الإشباع التي تحقق له من أداء عمله وهو ماذهب إليه". أحمد فاضل عباس في تعريفه للرضا الوظيفي ويشير هنا أن الإشباع المقصود هنا يكون منسوبا إلى حاجات الإنسان المختلفة وحاجة الأكل الشرب وحاجة الإنتماء والحاجة إلى الإحترام والحاجة إلى تحقيق الذات أي أدرجة الرضا الوظيفي هي درجة من الإشباع يحصل عليها الإنسان في سعيه لإشباع حاجاته العديدة².

• العالم ستون stone: يعرف الرضا الوظيفي أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها³.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر والأحاسيس لدى العاملين نحو عملهم ناتجة عن إدراكهم الحقيقي بما تقدمه لهم وظائفهم ومما ينبغي الحصول عليه من تأدية العمل.

¹ : كامل مصطفى، سونيا البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس، جامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد : 23، العدد : 01، 1990م، ص 78.

² : لو كيا الهاشمي والأخرون، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دار الأيأم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص 119.

³ : محمد سلطان سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004م، ص 195.

المطلب الثاني:

أهمية الرضا الوظيفي.

معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظرها مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين؛ مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب، أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير راضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أيضاً أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة. حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يحسبهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضى، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم إنه ثمة نوعاً من الاتفاق أنه من أوضح الدلالات على التدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضى لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي¹.

¹ : محمد حسين التجاني يوسف، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2009م، ص 59 و 60.

المطلب الثالث:

خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن تحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

أ. **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود إتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

ب. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

ج. **الرضا الوظيفي يتعلق العديد من جوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

د. **الرضا الوظيفي في حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته.

هـ. **الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويسند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

و. **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما إن قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم¹.

¹ : صبحي أحمد رابح، قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء بالتطبيق على الجمرک، مطار الملك عبد الله العزيز الدولي، بحث مقدّم للحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركية، معهد الإدارة الرياض، 2002م، ص 02.

نلاحظ أنّ الفرد العامل لديه أهداف خاصة، يسعى إلى تحقيقها من خلال العمل ويمتلك بالمقابل طاقة كامنة خالقة، وإنّ الإدارة الفاعلة هي القادرة على فهم هذه الأهداف وتلبيتها لإشباع الدوافع والإحتياجات الإنسانية مما يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي¹.

¹ : الصبحي أحمد رابح، المرجع السابق، ص2.

المبحث الثاني:

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأبعاده ومظاهره.

المطلب الأول:

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيمها حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة وأخرى ذاتية متعلقة بطبيعة العامل نفسه.

01. العوامل التنظيمية: وتتمثل في مايلي:

- * نظام العوائد : ويتضمن الأجر والحوافز والترقية.
 - * السياسات التسييرية: وتتضمن نمط الإشراف وقسم أهداف المنظمة وسياسة المنظمة.
 - * ظروف العمل : وتتضمن ظروف العمل المادية الظروف الإجتماعية ومحتوى العمل.
02. العوامل الذاتية: أظهرت الدراسات أنّ الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء ومن أهم هذه المسببات هي:
- . إحترام الذات المكانة الإجتماعية، تحمل الضغوط، الرضا العام عن الحياة وهذا الجدول التالي يلخص العوامل المؤثرة على الزمن الوظيفي للعاملين:

العوامل المؤثرة على الزمن الوظيفي¹

عوامل متعلقة بالوظيفة				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	من حيث أداء العامل للوظيفة	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة	عوامل متعلقة بالعامل
*مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة	*مدة وتوقيت العمل	*الشعور بالإنجاز.	*درجة تكبير الوظيفة.	* عامل السن.
* نظرة المجتمع للموظف	* ظروف العمل	* الأجر والحوافز.	*درجة إثراء الوظيفة.	*الأقدمية في العمل.
*الإلتزام	*المادية	* فرص الترقية.	*السيطرة على الوظيفة	*نوع الجنس.
*الديموغرافي (حضري، ريفي)	*أساليب العمل	*الشعور بالأمن الوظيفي.	*طبيعة الوظيفة.	*المستوى التعليمي.
*إختلاف الجنسية	*الإجراءات	*العلاقات مع الآخرين.	*المشاركة في إتخاذ القرار.	*أهمية العمل
*البيئة الإجتماعية والثقافية والداخلية والخارجية	*نظم الإتصال		*المستوى التنظيمي للوظيفة.	*شخصية العامل (إتجاهاته، قيمه، معتقداته، طموحه)
	*التكنولوجيا			
	*نمط القيادة والإشراف			

المصدر: برباح محمد أمين، موساوي يحي، " تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة مؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2016/2015، ص12.

المطلب الثاني:

أبعاد الرضا الوظيفي.

أولاً : أبعاد الرضا الوظيفي.

ومن خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ الشكلين التاليين :

- * **الرضا العام :** ويعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل؛ فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً بها أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

¹ : برباح محمد أمين، موساوي يحي "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، السنة الجامعية 2016/2015م، ص7 و11.

* **الرضا النوعي (الجزئي) :** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة؛ المنظمة؛ الأجور؛ الإشراف؛ فرص الترقية؛ الرعاية الصحية والاجتماعية؛ ظروف العمل؛ أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء؛ وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي¹.

ومن خلال هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة آنفاً، وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي، ومن أهم هذه العوامل ما يلي²:

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

02. محتوى العمل وتنوع المهام : يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل؛ ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

03. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل : يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، أنّ إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جزاء ذلك. ولذلك فإنّ تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة، ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

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

05. نمط القيادة : توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية، إذ أنّ هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا³.

¹ : فرج طريف شوقي، سلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، سنة 2000م، ص 221.

² : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص 176.

³ : سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص 177.

06. الظروف المادية للعمل : تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية؛ إضاءة؛ رطوبة؛ حرارة

وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

07. عدالة العائد : أوضح " آدمز " بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته

{مهاراته؛ قدراته؛ خبراته؛ مستوى تعليمه.... الخ} مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة، وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا¹.

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي:

1. العوامل الذاتية (الشخصية) : أي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل : العمر؛ الجنس؛ المستوى

التعليمي؛ الخبرة؛ قدرات الفرد الذهنية والبدنية، وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.

2. العوامل التنظيمية (المؤسسية): أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل : الوظيفة نفسها،

وما تقدمه من إشباع لشاغلها؛ العلاقة بالروؤساء والزملاء؛ إجراءات العمل وشكل الدوام؛ ظروف وشروط العمل.

3. العوامل البيئية : وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي

إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، وهذه العوامل قد تشمل الإنتماء الإجتماعي، نظرة المجتمع.

ومن خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي، نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو معلق بالفرد ذاته، ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة، وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث، يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي :

✓ المكافآت والأجور.

✓ طبيعة ومضمون العمل.

✓ الإشراف والعلاقة مع الزملاء.

✓ المحيط المادي للعمل.

¹ : سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 177.

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر :

01. **الأجور والمكافآت** : ويضمّ مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء؛ وتبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.
02. **طبيعة ومضمون العمل** : ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط {القدرات؛ الإستعدادات؛ المؤهلات} التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.
03. **الإشراف والعلاقة مع الزملاء** : ويتعلّق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه، والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.
04. **المحيط المادي للعمل** : ويتعلّق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات ومتطلبات إنجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة.

المطلب الثالث:

مظاهر الرضا الوظيفي.

هنالك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع إختلافها وتفردها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته. فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك لجعله شخصاً قادراً على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي¹:

☞ **معدل الأداء**: لمعدل الأداء أنواع فهناك معدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية محددة من الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذا بموجبه أن يصل انتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة تربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين في مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

☞ **زيادة معدل الحضور**: تشير بعض الدراسات إلى أنّ العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أنّ الرضا المرتفع عن العمل

¹ : فايضة محمد رجب بهسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة، ص 41 و 42.

يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصةً إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجبارياً وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكاً معيناً¹. فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه الرغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيداً في جو العمل؛ أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راضي عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

❧ **الرضا العام عن الحياة :** يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل؛ على الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، يمكن إفتراض وجود علاقة تبادلية بين متغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضاً وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة وعدم إفتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل².

¹ :فايزة محمد رجب بهسي، المرجع السابق، ص 41 و42.

² : فايزة محمد رجب بهسي، المرجع نفسه، ص 41 و42.

المبحث الثالث:

قياس الرضا الوظيفي وآثاره ونتائجه.

المطلب الأول:

قياس الرضا الوظيفي .

تعد قياس الرضا الوظيفي من أكثر الطرق قياس بساطة ووضوح وانتشار، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الرضا الوظيفي ومجمل مشاعره وأحاسيسه تجاه عمله ووظيفته؛ ومن أهم الطرق ما يلي:

01.طريق تحليل ظواهر الرضا الوظيفي : وهي أكثر طرق القياس ببساطة وانتشار، حيث يعتمد على

تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الرضا الوظيفي : معدل دوران العمل؛ التغيب؛ التمارض؛ فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أنّ الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة. كما أنّ انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا يجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي وهناك من يرى أنّ من النتائج التي يمكن ترتيبها على دراسة هذه الظواهر وتحليلها وإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف لإستمرار في وظيفة أو تخليه عنها، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها، والإبتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات هذه بالإضافة إلى صعوبة تفسير بعض البيانات¹.

02. طريقة هيرز بيرغ (طريقة القصة): تسبب هذه الطريقة إلى العالم النفسي "فردريك هيرز بيرغ"

وآخر قد أجر قياساً للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية للأفراد الفئة، يطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا والأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالإستياء خلال فترة معينة وتذكر الظروف والأسباب التي كانت تؤدي إلى رضاهم أو إستياءهم. وأثر ذلك إيجابياً أو سلبياً في آدائهم وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى استنتاج أنّ العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، لا يؤدي غيابها إلى الإستياء أو عدم الرضا وبالمقابل فإنّ العوامل التي يؤدي وجودها إلى شعوره بالإستياء أو عدم الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي. ومن الإنتقادات التي وجهت لهذه الطريقة هي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى الموضوعية لإعتمادها على النظرية التقليدية والشخصية لأفراد العينة².

03. طريقة المقابلة الشخصية: وتقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصية وتوجيه أسئلة مباشرة

لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم، وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومهيكلية أو

¹ : ايهاب محسن حمود الحبيشي، "أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي"، جامعة الجزائر، مذكرة نيل ماجستير، تخصص إدارة وتسيير، السنة الجامعية : 2013م/2014م، ص 93 و94.

² : ايهاب محسن حمود الحبيشي، المرجع نفسه، ص 93 و94.

غير مهيكله وتعد هذه الطريقة فعالة في دراسة المؤسسات ذات الحجم الصغير، ومن مميزات هذه الطريقة مايلي: المرونة في جميع البيانات أثناء المقابلات، أما عيوبها فهي التكلفة العالية، واحتمال تحيز المقابل واحتمال تحيز المستقصي وصعوبة ترجمة المعلومات من المستقصي أحياناً.

04. طريقة الملاحظة : تقسم هذه الطريقة على ملاحظة على سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات، ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن الرضا أو عدم الرضا للعاملين وتحيز الملاحظة والكلفة لهذه الطريقة.

05. طريقة المواقف الحرجة: وهي الطريقة التي يتم من خلالها وضع الفرد في مواقف الحرجة المرتبطة بالعمل في مجاله للتعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها تستحق درجة عالية لدى الفرد عن العمل.

يلاحظ أنّ كل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها مما يتطلب من الباحث المفاضلة بين هذه الطرق في ضوء الإعتبارات الآتية:

- ✓ مدى ملائمة الطريقة لمجتمع ومفردات البحث.
- ✓ التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- ✓ درجة الدقة التي يسعى الباحث لتحقيقها في نتائج دراسته.
- ✓ نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة¹.

المطلب الثاني:

آثار الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي آثار عن الحياة العملية للفرد وبالتالي على المنظمة سواء الإيجابية منها أو السلبية:

أ. تأثيره على الصحة : ونقصد بالصحة تمتع الإنسان بالعافية وهذا المفهوم يصل لأبعد من شفاءه من المرض، وإنما الوصول إلى تحقيق صحته السليمة الخالية من جميع الأمراض ويتطلب الوصول إلى الصحة السليمة الموازنة بين الجوانب المختلفة للشخص، ومن بينها الجوانب الجسمية، النفسية والعقلية والروحية وحتى نصل إلى الصحة المثالية يجب دمج هذه الجوانب معاً، للرضا الوظيفي تأثير على الصحة ونقصد بها الصحة العضوية والعقلية، حيث يرى "فيزدير" أنّ الحالة النفسية لها تأثير

¹ : عبد الخالق نصيف، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، المجلة العربية لإدارة، المجلة العربية لإدارة، مجلد: 6، العدد : 52، القاهرة، 1982م، ص 29.

على الصحة العضوية للعمال وهو الأمر الذي أكدّه الكثير من الباحثين حيث وجدوا ارتباطاً بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالنعيب، صعوبة التنفس صداع الرأس وغيرها من الأعراض¹. وأما wibte فقد توصل في أبحاثه إلى أن 18 % من حالات القرع المعدية التي ظهرت بإحدى المصانع كانت عند العمال الغير الراضين عن عملهم كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من الناحية الأخرى أيضاً، حيث أنّ محيط العمل الجيد يبعث عن إرتياح الحالة العقلية البعيدة عن المشاكل والإضطرابات النفسية حيث أكدّ الباحثين وجود علاقة قوة بين الرضا والصحة العقلية والجسمية.

ب. **تأثيره على الحياة :** يعتبر العمل جزءاً من الحياة اليومية للشخص وله تأثيرات كبيرة عليها وتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا عن الحياة وجوانبها المختلفة، خاصةً من الناحية الإجتماعية والعائلية فقد بين الدراسات على أنه كلما كان عدد الأفراد الأسرية كبيراً كان رضاه عن العمل أقل وربما كان الضغط الذي يعانيه العامل لأعباءه المالية الأسرية سبب في عدم رضاه عن عمله، وقد وجد أريس وبارت سنة 1972 علاقة بين اتجاه العمال نحو العمل، واتجاههم نحو حياتهم كما يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي على نظرة الشخص لنفسه وقدراته فقد وجد هارز بارغ علاقة الإرتباط بين الرضا للشخص الوظيفي وثقته بنفسه.

ج. **تأثيره على الأداء:** أظهرت العديد من الدراسات أنّ الرضا عن العمل يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وقد فسر ذلك بأن العامل الذي ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع أداء وإنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الإنخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الإستقرار مما ينعكس سلباً على مستوى أداءه وتفسر هذه الحالة بالأداء وهو نتيجة طبيعية ومنطقية كحالة الرضا الذي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحته تجارب هاوثون ودراسات كل من ليكرت وغيرهم².

وبإستعراض الدراسات لمعاصرة حول هذا التأثير، نجد أنّ معظم نماذج النظرية الحديثة تقدم فروض أكثر تعقيداً من طرح مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن بين النماذج نموذج "بورترز وولد"، حيث يتلخص بإعطاء محددات خاصة لأداء الرضا بحيث أنّ الأداء يحدد الجهد المبذول من قبل العامل متفائلاً من قدراته وإدراكاته لمتطلبات دوره والجهد الذي سيبذله تحدد قيمة العوائد ودرجة توقع العامل لها، أما الرضا فيحدد بناءً على ما يحصل عليه العامل من عوائد وإقناعه بعادتها والعلاقة التي تربط رضا العامل وعدالة العوائد يضعها انطلاقةً من أداء بمعنى أنّ يؤثر رضا الفرد بأداءه يكون من خلال ما يعطى له من عوائد نتيجة لأدائه.

¹ : قايد محمد، قايد نصر الدين، " الرضا الوظيفي وأثره على المورد البشري"، مذكرة تخرج تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، بريزني الشيخ، ص 61 .

² : قايد محمد، قايد نصر الدين، المرجع نفسه، ص 61 .

المطلب الثالث:

نتائج الرضا الوظيفي.

فللرضا نتائج عن العمل يظهر في تأثيرها الواضح على المعدلات وهي كالآتي :

01. الرضا عن العمل ومعدل دورانه : كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في

هذا العمل، وقلّ احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أنّ هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنّه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض¹.

02. الرضا عن العمل ومعدل الغياب : ومن العوامل الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية

التنبؤ بحالات بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا أنّه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنّه سوف يحضر إلى العمل، والعكس صحيح؛ ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب؛ وبتفصيل آخر يمكن القول أنّه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلّت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور، وخاصةً إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أنّ الحضور ليس إجبارياً، وربما كان السبب في ذلك أنّ الحضور عن العمل يمثل سلوكاً معيّناً؛ فإذا كانت توابع هذا السلوك إيجابية مثل : "حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرّر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لأنّ حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيداً في جوّ العمل، أمّا هذا كان العامل غير سعيد هو غير راضٍ عن العمل؛ وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية"².

03. الرضا عن العمل والإصابات : إنّ الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل،

فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسّر هذه الظاهرة بأنّ العامل الطي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب للإصابة، إذ أنّ ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جوّ العمل الذي لا يحبّه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب، لذا "فروم" يرجّح الرأي القائل بأنّ : "الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس".

وأياً كان التفسير فإنّ البحوث تدلّ على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات بين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

¹ : محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص 204 و 205.

² : محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص 204 و 205.

04. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل : يعتقد بعض المديرين والعلماء، أنّ الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أنّ العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أنّ الأداء يسبّب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوّق على الرضا من أدائه الجيّد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أنّ الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض؛ فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامّة، وقد تكون المسألة أنّ العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد؛ فالحقيقة السائدة أنّ الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان¹.

05. الإستغراق الوظيفي : هو اتّجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبّر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها. فكّما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الإستغراق الوظيفي الذي كلّما زاد لدى العاملين تتأثر متغيّرات هامّة للعمالمة مثل : "معدّل الغياب ومعدّل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد".

ومن بين العوامل المؤثرة في الإستغراق الوظيفي لدينا : " تصميم العمل"؛ " نمط القيادة"؛ " تنوّع المهارات اللازمة لأداء العمل"؛.....الخ².

¹ : محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 204 و 205.

² : أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008م، ص 473 و 474.

خلاصة الفصل الأول :

وكاستنتاج عام لكل ما تمّ تناولته من دراستي للرضا الوظيفي من مفاهيم وتعريفات في هذا الفصل نستنتج أنّ للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المؤسسة؛ وهو يعبر عن الحالة النفسية الإيجابية للفرد والرضا الوظيفي يؤثر ويتأثر بعدّة عوامل، وأنّ كل منظمة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للفرد في تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين، وهو يحسّن من أداء العامل وإنتاجيته وولائه للمنظمة وتحسين ظروف العمل وتوفير وتكييف الجو المناسب والملائم للعمل، للرفع من ثقة ورضا العاملين، ومعالجة مشاكلهم لتحسين مستوى الأداء؛ وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

- ❖ الفصل الثاني : الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....24
- ✍ المبحث الأول : ماهية الأداء.....25
- ✿ المطلب الأول : مفهوم الأداء وعناصره.....25
- ✿ المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء.....26
- ✿ المطلب الثالث : محددات الأداء ومعوقاته.....28
- ✍ المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....29
- ✿ المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.....29
- ✿ المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء.....30
- ✿ المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء.....30
- ✍ المبحث الثالث : قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....31
- ✿ المطلب الأول : مفهوم قياس الأداء وأهميته.....31
- ✿ المطلب الثاني : طرق قياس الأداء.....32
- ✿ المطلب الثالث : كيفية قياس الأداء وصعوباته.....40
- * خلاصة الفصل الثاني :.....41

مقدمة:

يعتبر الأداء العامل الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها ولها أهمية كبيرة في حياة المؤسسة الاقتصادية والدافع الأساسي لوجودها، وتسعى المؤسسة إلى الفهم الجيد لأداء عن طريق تقييم الأداء وقياسه وتوسيع مجال البحث فيه؛ وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييمه وقياسه لأنها من أهم الأسس لوجود الأداء.

* المبحث الأول: ماهية الأداء.

* المبحث الثاني: تقييم الأداء.

* المبحث الثالث: قياس الأداء.

المبحث الأول:

ماهية الأداء.

المطلب الأول:

مفهوم الأداء وعناصره.

أولاً: مفهوم الأداء:

نال مفهوم الأداء نصيب كبير من الإهتمام والتجليل في البحوث العلمية والدراسات الإدارية، وذلك لأهميته الكبيرة على مستوى الفرد والمنظمة، وارتباطه بالعلوم والاتجاه الفكري المختلفة. وعليه فنجد مجموعة من التعاريف لأداء منها¹:

- **تعريف أحمد منصور:** "أنه كفاء الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتعلمه لمسؤولياته"².
- **تعريف أحمد صقر عاشور:** الأداء أنه يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تكون منها عمله.³
- **تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية:** ركز بعض الباحثين في تعريفهم لأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

ثانياً: عناصر الأداء.

حدد العالم هاينز ثلاث عناصر رئيسية لأداء هي:

1. **الموظف :** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. **الوظيفة :** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه التحدي.
3. **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تضمن مناخ عمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ : تدوينه، مفهوم ومكونات، والعوامل المؤثرة فيه، على الساعة : 14 : 00 مساءً، يوم : 2020/07/01م، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <https://www.tadwiina.com>

² : أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، 1973م، ص 120 و 121.

³ : أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط2، 1979م، ص 4.

⁴ : إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد 05، جامعة باتنة، 2007م، ص 46.

كما أشار "درة عبد الباري" لعناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1. **كفاية الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تتمثل في خصائصه الأساسية تتبع أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.¹
 2. **متطلبات العمل (الوظيفة) :** وهي تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
 3. **بيئة العمل :** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية:²
- وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكلته وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحضارية والسياسية والقانونية.

المطلب الثاني:

العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذا يصعب تحديد كل هذه العوامل إذا يقول "bojt": " تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لاتؤثر في الأداء " :

وهنا تمكن التمييز بين نوعين رئيسيين هما:

01. العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل تذكر منها:

- * **العنصر البشري :** يشكل أهم مورد في المؤسسة فتتمو التنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها للعناصر البشرية المتميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تطويعها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.³
- * **الإدارة:** إن الإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة، ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرته فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء في المؤسسة.

¹ : "هاينز ماريون"، إدارة الأداء دليل شامل لإشراف الفعال، ترجمة "محمد مرسى" و "زهير الصباغ"، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1977م، ص273.

² : "درة عبد الباري"، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسة العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1982م، ص69 و70.

³ : "علي عبد الله" أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2001م، ص 69.

* **التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في تنظيم وأساليب العمل، والتوظيف منظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

* **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفة إن عدم الإنظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية العمل.

* **طبيعة العمل** : يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولاء لمؤسسته.

1. **العوامل الفنية** : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. **العوامل الخارجية** :

01. **البيئة الإجتماعية والقانونية:**

* العادات والتقاليد الموروثة.

* العرف وأموال الدين.

* المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه¹.

02. **البيئة السياسية:**

* طبيعة النظام السياسي.

* مدى الإستقرار السياسي.

* مرونة القوانين والتشريعات.

* السياسات الخارجية المتبعة من طرف الدولة.

* العلاقات الدولية ونوعيتها.

03. **البيئة الاقتصادية:**

* النظام العام لإقتصاد الدولة.

* الإستقرار الإقتصادي.

* السياسات المالية المتبعة من طرف الدولة.

* الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات².

¹: علي عبد الله، المرجع السابق، ص 69.

²: "علي عبد الله"، المرجع نفسه، ص 69.

المطلب الثالث :

محددات الأداء ومعوقاته.

أولاً: محددات الأداء.

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا الأمر ليس بالسهل، نظراً لعدد هذه العوامل من جهة ولعدم معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء من جهة أخرى، والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين المحددات الرئيسية التالية¹:

✿ **الدافعية الفردية** : تعتبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

✿ **مناخ العمل** : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساس الرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

✿ **القدرة لدى الفرد على أداء العمل** : إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

✿ **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)** : أو ما نتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية التي يعمل بها الموظف على أدائه متمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية².

ثانياً: معوقات الأداء.

هناك العديد من العوامل التي يتوقّع عليها أداء العامل ومن أهمها : الإضاءة؛ الحرارة؛ الضوضاء؛ التهوية؛ نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة؛ إلا أنّ هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليس وحدة المؤثرة على أداء العامل وإنتاجية، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية، والتي ترتبط بشخصية العامل، ذكائه، وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية، إضافة إلى النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال السوء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنّه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة :

* توفر ظروف العمل المناسبة للعاملين.

* توفر بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد³.

¹: "دراغو فاطمة"، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص : علم النفس والتنظيم، جامعة أحمد زيانة، غليزان، الجزائر، سنة 2015م / 2016م، ص73 و72.

²: "دراغو فاطمة"، المرجع نفسه، ص73 و72.

³ : عمرواي نور الهدى، بربيط سهام، "إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي"، مذكرة ليسانس، تخصص : تسيير الموارد البشرية - إدارة الأعمال/ ملحق جامعة مغنية - تلمسان، السنة الجامعية : 2013م/2014م، ص 25.

المبحث الثاني:

ماهية تقييم الأداء.

المطلب الأول:

مفهوم تقييم الأداء.

تقييم الأداء هو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسة علمية مستقرة، وعليه سنقوم بتقديم مجموعة تعاريف:

01. هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء عملهم، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهما لالحالية.

02. تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به¹.

03. تعريف نصر الله حنا: هو عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيهل لو أتبع نظام تقييم عادل يسدي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية.

04. تعريف دكتور عبد الغفار حنفي وحسن قزاز : هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفيها لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز، جيد، جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً².

¹: نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 31 و 32.

² : عبد الله حسن عواد، "إدارة وتقييم الأداء" دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018م، ص 10 و 13.

المطلب الثاني:

أهداف تقييم الأداء.

تستخدم النتائج والبيانات التي تحقق من عملية تقييم الأداء في تحقيق عدة أهداف إدارية، أهداف التوجيه والإرشاد، أهداف البحث العلمي¹.

أهداف إدارية	أهداف التوجيه والإرشاد	أهداف البحث العلمي
✓ قرارات النقل والترقية وتخفيض الرواتب.	✓ إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.	✓ التحقيق من صحة وسلامة عمليات الإستقطاب والإختيار.
✓ قرارات تجديد العقود وإنهائها.	✓ إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.	✓ تقويم البرامج التدريبية.
✓ قرارات صرف المكافآت الشخصية.	✓ إستخدام البيانات المجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.	✓ تقوم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل: الرواتب والأجور والخدمات والنقد الوظيفي.
✓ قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.	✓ استخدام البيانات لأغراض التخطيط والإعداد المهني.	
✓ إعادة النظر في إجراءات الإستقطاب والإختيار.		

الجدول رقم (01) : يوضح أهداف تقييم الأداء.

المطلب الثالث :

خطوات تقييم الأداء.

هناك خمس خطوات يجب اتباعها لإنشاء نظام تقييم الأداء، وهي على النحو الآتي:

01. إنشاء نموذج التقييم: يجب تطوير نموذج تقييم قياسي بشكل مُنصف ومستمر وموضوعي لحماية مصالح الموظفين، بالإضافة إلى حماية ممارسات الشركة من المساءلة القانونية.
02. تحديد مقاييس الأداء: وهي المعايير التي يجب مراعاتها عند عمل تقييم الأداء الوظيفي.
03. وضع أسس توجيهية بالاعتماد على النتائج: بعد التقييم يجب تقديم الملاحظات للموظفين، ومن الأفضل وضع أسس لكيفية الحصول عليها وتقديمها للموظف.
04. تحديد إجراءات الضبط وإنهاء الخدمة: يجب تحديد الإجراءات التي سيتم اتخاذها في حال استمر الموظف في العمل بأداء ضعيف، حيث يجب التعامل مع هذه الحالة بشكل جيد والالتزام بالإجراءات القانونية.
05. وضع جدول للتقييم: يجب تحديد مواعيد إجراء تقييم الأداء بحسب الأوقات المناسبة للشركة¹.

¹: عبد الله حسن عواد، المرجع السابق، ص 24 و 25.

المبحث الثالث :

قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول :

مفهوم قياس الأداء وأهميته

أولاً : مفهوم قياس الأداء.

هناك مجموعة من التعاريف لمفهوم قياس الأداء، وعليه نذكر منها ما يلي :

- * قياس الأداء : "هو عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة؛ فإذا كانت الرقابة هي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها والمسؤول عنها وكيفية تصحيحها؛ فإنّ قياس الأداء هو ☺ (استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات الصحيحة)"².
- * كما يعرف قياس الأداء : "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعية مسبقاً"³.
- * كما يعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة مؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر⁴.

ثانياً : أهمية قياس الأداء :

يكسب قياس الأداء أهمية بالغة داخل المؤسسة الاقتصادية ونذكر منها :

- * يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي لأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.

¹ : رزان صلاح، معايير تقييم الأداء الوظيفي، على الساعة : 15:50 مساءً، يوم: الأحد 20 سبتمبر 2020م، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <https://mawdoo3.com>

² : تدوينة، مفهوم ومكونات، والعوامل المؤثرة فيه، على الساعة : 14:00 مساءً، يوم : 01/07/2020م، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <https://www.tadwiina.com>

³ : عبد الرحيم محمد، قياس الأداء - "النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات أعمال المؤتمرات الحكومية، مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009م، ص 201.

⁴ : عيسى مزروفة، محمد شريف شخشاخ، مداخلة بعنوان : "الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح ضمن فعاليات الملتقى الدولي"، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 11/10/2009م، ص 02.

- * يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال لإتصالات والمكافآت والحوافز.
- * تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجية للمؤسسات ضمن إدارة البيئة القطاعية التي تعمل فيها؛ وبالتالي تحدّد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجية لها.
- * تعكس عملية قياس الأداء درجة الملائمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقاتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة¹.

المطلب الثاني :

طرق قياس الأداء

أولاً : طرق القياس التقليدية.

01. مدخل القيمة الاقتصادية المضافة :

يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، وتعدّ مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث أنّ مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية يؤشر بأنّ نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس.

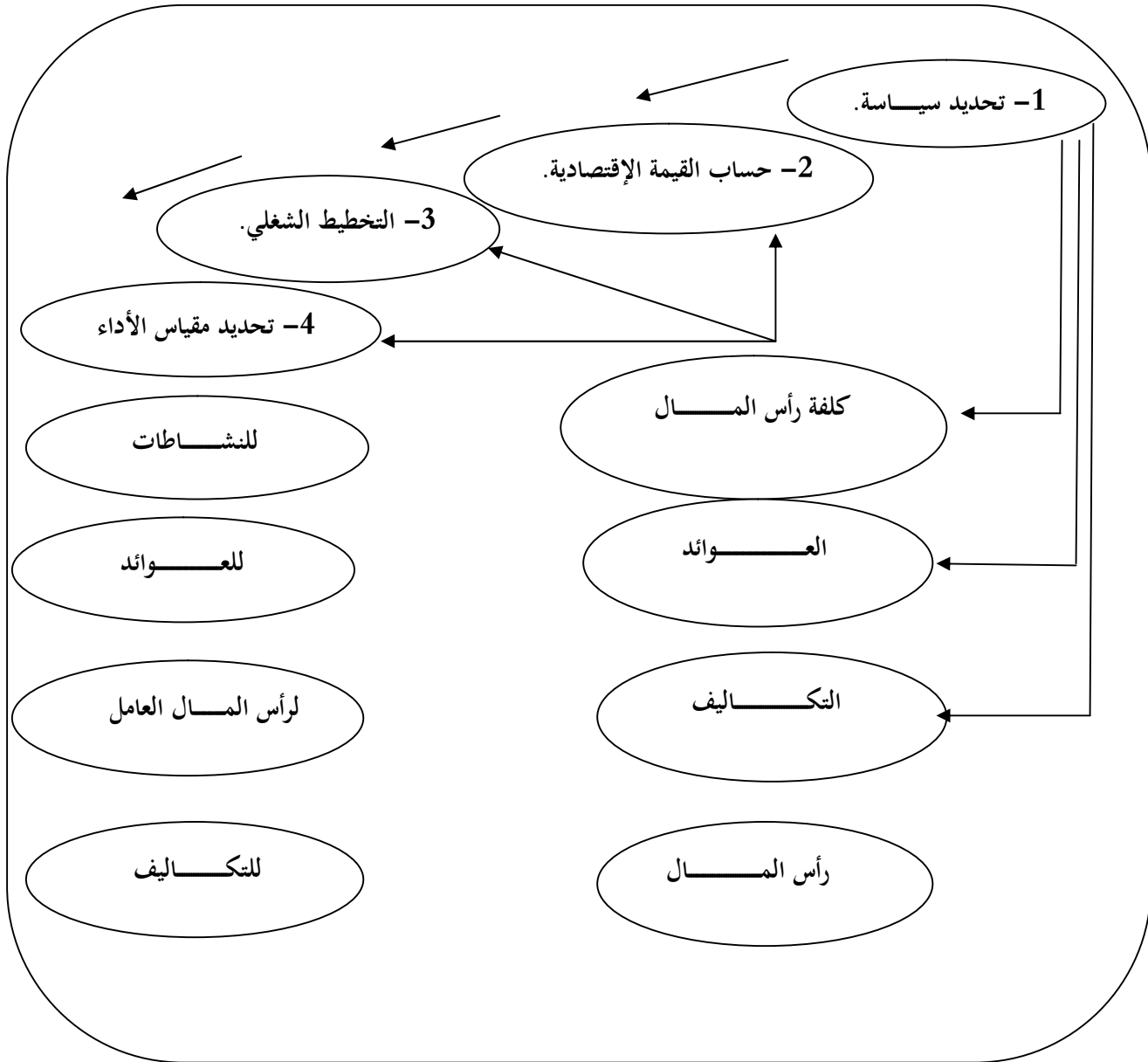
ومن الجدير بالذكر، أنّ النشاطات التي تولّد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية، هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق، وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحاب الأموال فقط؛ فإنّ مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة، عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية لأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المنظمات.

إنّ مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يُعدّ مفيداً بشكل كبير عندما يتمّ استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتمّ مقارنة مستوى العمليات في نفس المنظمة².

¹ : الحسيني فلاح حسن، الدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك (مدخل كمّي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008م، ص 423.

² : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م، ص 494.

والشكل رقم (02): يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة :



الملاحظة : ما يلاحظ في هذا الشكل، أنّ كل المقاييس المستعملة هي مقاييس مالية، يتمّ من خلالها قياس أداء المؤسسة المتولّد من طرف المساهمين.

ويتمّ حساب القيمة الاقتصادية المضافة بالعلاقة¹ :

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = النتيجة الإستغلالية بعد الضريبة (RE) - الأموال الإستثمار (WACC)
التكلفة المتوسطة المرجّحة للأموال (CE)

- EVA = القيمة الاقتصادية المضافة.

- CE = تمثّل رأس المال المعاب، والذي يتكوّن من : أموال خاصة + أقساط الإصدار كقيمة
خامّة متراكمة + المؤونات وشبه الأموال الخاصة + ديون مالية صافية من سلفات الخزينة.

- RE = نتيجة الإستغلال وهي نفسها نتيجة الاقتصادية.

- WACC = التكلفة الوسطية المرجّحة للأموال.

02. أساليب التحليل القطاعي :

ويقصد به أن يتمّ إجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعدّ وتحدّد على المستوى القطاعي داخل
الإقتصاد وتعرف هذه المعايير بالمعدّلات المعيارية للأداء، والتي يتمّ استخدامها واستخراجها باستخدام
بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة، ونميّز نوعين من
هذا الأسلوب².

03. تحليل الأنظمة النسبية للقوائم المالية :

تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية بالقياس إلى
إجمالي الأصول بكل سنة، وكذا تحويل عناصر قائمة الدخل إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي
المبيعات، ومنه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

04. مؤشرات التوازن المالي :

تتمثّل في: رأس المال (العامل الإجمالي) - رأس المال العامل؛ احتياجات رأس المال العامل والخزينة
الصافية الإجمالية.

رأس المال العامل من أسفل الميزانية = الأصول المتداولة - القروض القصير الأجل

من أعلى الميزانية = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل الإجمالي = الموارد الدائمة - الإستخدامات المستقرّة

¹ : هالة عبد الله الخولي، "دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الإتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال"، في مجلّة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد : 56، الناشر جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008م، ص 107.

² : محمد محمود، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون دار النشر، دط، القاهرة، 2005م، ص 24.

05. تحليل المؤشرات المالية :

تعتمد هذه العملية على تصنيف المؤشرات المالية إلى مجموعات؛ حيث أنّ كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام، هذه العلاقة تعكس جانباً من الأداء العملي لكل منهما مثلاً : ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح وحجم الإستثمارات التي تمّ توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.

ثانياً : طرق القياس الحديثة.

01. مدخل أصحاب المصالح :

ففي هذا المدخل يقترح أصحابه أنّه على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف؛ بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة؛ والجدول الموالي يبيّن أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم¹:

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى الطويل
المستهلكون	* المبيعات (الحجم والقيمة) * المستهلكون الجدد * عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تمّ تلبيتها	* النمو في المبيعات. * معدّل دوران المستهلكين. * المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون (الموردون)	* كلفة المواد الأولية. * زمن التسليم. * المخزون. * توفير المواد الأولية.	* معدّل النمو في كل من: كلفة المواد الأولية؛ زمن تسليم المخزون، أفكار المجهزين الجديدة
المساهمون	* العائد على السهم. * القيمة السوقية للسهم. * العائد على حق الملكية.	* القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة. * النمو في العائد على حق الملكية.
الأفراد	* عدد الإقتراحات. * الإنتاجية. * عدد الشكاوي.	* عدد الترقّيات من الداخل * معدّل الدوران.

¹ : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 492.

عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة.	* عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة.	
* مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.	* العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	
* عدد مرّات التغيير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات.	* عدد الإجماعات.	جمعيات حماية المستهلك
* عدد مرّات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات.	* عدد المرفوعة.	
* عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.	* عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة.	البيئة
	* عدد المواجهات غير الودية.	
	* عدد الشكاوي والقضايا.	

جدول رقم (03) : يوضّح مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح

المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م، ص 493.

الملاحظة : فمن خلال هذا الجدول، نلاحظ أنّ الأطراف المصالح والحقوق عدّة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير، وحتّى تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

02. **أسلوب لوحة القيادة :** تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين، حيث كان يتمّ تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث كان يتمّ تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980م بفرنسا.

تتطلب فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة؛ وتوجد عدّة تعريفات للوحة القيادة إلّا أنّنا نقتصر في هذا المقال على التعريف التالي :

لوحة القيادة هي : "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"¹.

¹ : François Giroud Et Autres, Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance, 02^{ème} Edition, Gualino Editeur, Paris, 2004, P 105.
<https://revues.univ-ouargla.dz/>

الفصل الثاني : الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إذ نستنتج من هذا التعريف؛ أنّ لوحة القيادة تتضمّن مجموعة من المؤشرات التكاملية التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدّم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معيّن، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة؛ فلكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغيّر بتغيّر الغاية والأهداف، ومن ثم تتغيّر المؤشرات المكوّنة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار، وتستطيع المؤسسة أن تجني عدّة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كم قياس لأدائها :

- * منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- * تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
- * توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدّمة لجميع الوحدات.

مدير الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
* كلفة المنتجات الإجمالية	* نتيجة الوحدة	* تكاليف المستخدمين	* رأس المال الخاص	* القيمة المضافة
* عدد الوحدات المصنّع	* رأس المال في بداية الوحدة	* الفاعلية	* رأس المال الدائم	* الفعالية
* كمية المصنّع	* هامش المشتريات	* التكاليف الإجتماعية	* الإستثمارات الثابتة	* النتائج
* عدد ساعات عمل الآلات	* رقم الأعمال	* الفاعلية	* العقارات الصافية	* رقم الأعمال
* نفايات	* رقم الأعمال	* التكاليف المالية	* رقم الأعمال	* النتائج
* الكميات المنتجة	* عدد المبيعات	* القروض	* الفاعلية	* رقم الأعمال الخاص

جدول رقم (04): يبيّن مختلف النسب الممكنة والمستعملة من طرف المديريات المؤسسات في العداد لوحة القيادة

Source : C.Alazard, S.Separie, Contrôle de Gestaton, 05eme edition, Dunod, France, 2001, p : 593.

03. بطاقة قياس الأداء المتوازنة: تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة، ويُطلق عليها أيضاً تسمية: "بطاقة الأهداف الموزونة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أنّ نجاح المؤسسات يتوقّف - إلى حدّ بعيد - على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية،..... الخ)، وقد بدأ الإهتمام باستعمال بطاقة قياس

الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990م¹، عندما قرّرت مؤسسة " Norton Nolan " القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الإستشاري العالمي KPMG والتي استغرقت لمدة سنة (01) كاملة، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعدّدة الجنسيات، بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول "بطاقة قياس الأداء المتوازنة"؛ ممّا دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنّها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجيتها إلى أفعال.

وتجدر الإشارة إلى أنّ " بطاقة قياس الأداء المتوازنة " موجّهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة²؛ وقد بيّن كل من {نورتن وكابلن} الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة :

- ✓ التركيز على التنظيم عموماً.
- ✓ تساعد في تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل : الجودة؛ إعادة الهندسة؛ ومبادرات خدمة العملاء.
- ✓ تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق.
- ✓ أداء إجمالي ممتاز.
- وتضمّ بطاقة قياس الأداء المتوازنة أربع (04) أبعاد وهي :
- * **البعد المالي** : ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة.
- * **البعد العملاء** : يركّز على الإستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل.
- * **البعد العمليات الداخلية** : ويهتم بالعمليات التي تفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين.
- * **البعد التعلّم والنمو** : ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة.

☺ مؤشرات البعد المالي للأداء³:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

¹ : محمد محمود يوسف، " البعد الإستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005م، ص 126.

² : محمد محمود يوسف، المرجع السابق، ص 126.

³ : ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة مقدّمة ضمن نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013م / 2014م، ص 157 و 164.

$$100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{معدل المردودية المالية}$$

$$100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{معدل هامش الربح}$$

😊 مؤشرات البعد العملاء للأداء :

$$100 \times \frac{\text{رقم الأعمال المحقق سنة } N \text{ رقم الأعمال} + \text{المحقق سنة } n+1}{\text{رقم الأعمال المحقق سنة } n-1} = \text{معدل النمو في رقم الأعمال}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد الطلبيات المسلمة في الوقت المحدد}}{\text{إجمالي الطلبيات}} = \text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد}$$

😊 مؤشرات بُعد العمليات الداخلية للأداء

$$100 \times \frac{\text{عدد الطلبيات المبرجة}}{\text{عدد شكاوى العمل}} = \text{معدل شكاوى العملاء}$$

$$\text{معدل إنتاجية العام} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}}$$

😊 مؤشرات البعد التعلّم والنمو للأداء :

$$\text{معدل دوران المخزون} = 100 \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{معدل دوران العاملين} = 100 \times \frac{\text{عدد العاملين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}}$$

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = 100 \times \frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{رقم الأعمال}}$$

المطلب الثالث :

كيفية قياس الأداء وصعوباته

أولاً : كيفية قياس الأداء.

لا شك أنّ عملية قياس الأداء الناجحة هي التي تعطي نتائج ملموسة على أرض الواقع من خلال إنتاجية العمل، وعليه نقوم بعرض مجموعة الكيفيات لقياس الآراء منها :

01. الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها: يركز هذا العنصر على ثلاث (03) جوانب رئيسية وهامة هي:

* الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها : يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية، والتي تعمل في

الأهداف العامة، ويقاس مدى تحقيقها على أرض الواقع، ومدى التقصير في تحقيقها وطريقة

قياس هذه الأهداف ومدى تحقيقها.

02. البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به : هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل، ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات المحيطة بالعمل، ويتم قياسه بمشاركة من العاملين عند تنفيذ خطة العمل، وينجح هذا النوع في المراقبة الميدانية أثناء تأدية العمل¹.

03. العوامل الخارجية :

*مدى قبول أو رفض الخدمة المقدمة أو الإنتاج المعروض.

*المعوقات الخارجية.

*طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.

*المنافسين الخارجيين.

ثانياً : صعوبات الأداء.

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المنظمة ألا تدع أي من هذه الأخطاء يشكل عائق في نظام قياس الأداء لديها، وتتمثل هذه الصعوبات في مايلي²:

* جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات يؤدي إلى إهمالها من طرف الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار الأهم منها.

* يعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعمال، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في المنظمة، وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيريها).

* عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير لازمة وسير المنظمة في الإتجاه غير صحيح.

* عدم توافق المقاييس الموضوعية مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة.

* قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها؛ وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات الصحيحة³.

¹ : حجار وهيبة، هناء أميرة، "أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص : إدارة المشاريع، السنة الجامعية : 2015/2016م، ص 58.

² : حجار وهيبة، هناء أميرة، المرجع السابق، ص 58.

³ : حجار وهيبة، هناء أميرة، المرجع نفسه، ص 59.

خلاصة الفصل الثاني :

وعلى هذا الأساس؛ وكخلاصة للفصل بعد تحصيل أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء من مفهوم الأداء وتقييم وقياسه؛ نستنتج أنّ الأداء : "هو عملية مرتبطة ارتباطاً وطيداً بالرضا الوظيفي، ويهدف التقييم إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الموظف، وهو يقوم على عدّة مبادئ وخطوات مترابطة مكوّنة نظاماً متكاملًا للتقييم".

كما أنّ عملية قياس الأداء تؤدي إلى معرفة كفاءة الفرد وقدراته الشخصية، وقياسها يؤدي إلى إبراز نقاط القوة والضعف ومعالجتهما وتقديم الحلول الممكنة والإقتراحات والتوصيات البديلة.

دراسة ميدانية - مؤسسة نفطال

❖ الفصل الثالث : دراسة ميدانية - مؤسسة "نفطال".....44

✍ المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة نفطال.....45

✿ المطلب الأول : تقديم مؤسسة نفطال.....45

✿ المطلب الثاني : هيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.....46

✿ المطلب الثالث : تقديم الدائرة التجارية.....51

✍ المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية.....52

✿ المطلب الأول : تحليل الإحصائي للبيانات الشخصية.....52

✿ المطلب الثاني: دراسة وتحليل لواقع الرضا الوظيفي في مؤسسة "نفطال".57

✿ المطلب الثالث : دراسة وتحليل آليات الأداء في مؤسسة "نفطال".....65

✿ المطلب الرابع : تحليل اختبار الفرضيات.....67

* خلاصة الفصل الأول :.....76

مقدمة :

في ظلّ التغيّرات التي تشهدها المؤسسات اليوم وانفتاح جميع الدول العالم أمام حتمية ألا وهي المنظّمة العالمية للتجارة والعولمة أضحت من الضروري على جميع المؤسسات بمفاهيم المؤسسات الجزائرية مواكبة والإطلاع على آخر المستجدّات الحاصلة في المحيط الخارجي؛ فهذه المؤسسة تمثّل المؤسسة تمثّل إحدى أهم ركائز الإقتصاد الوطني، ألا وهي مؤسسة "نفطال"، وبالتحديد مؤسسة "نفطال" بسعيدة.

لذا سنحاول التعرّض إلى التعريف بمؤسسة " نفطال " ثمّ نسلط الضوء على الدائرة التجارية باعتبارها جوهر الدراسة، لأنّ المؤسسة لا تحتوي على وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي، كما نقوم بتعريف أهم مصالح الدائرة التجارية.

المبحث الأول :

مدخل عام لمؤسسة نفطال.

المطلب الأول :

تقديم مؤسسة "نفطال".

أولاً : لمحة تاريخية عن مؤسسة "نفطال".

نظراً لأهمية البالغة لقطاع النفط والمحروقات في الإقتصاد الجزائري، والذي يعدّ العصب المحرّك للنشاط الإقتصادي وخاصة عملية التوزيع والتسويق المواد البترولية ومشتقاتها؛ فقبل الإستقلال كانت هاتان العمليتان محتكرتان من قبل الشركات المتعددة الجنسيات "ESSO" و "SHELL".

فبموجب المرسوم رقم: 491/63 الصادر في: 1963/12/31م تمّ إنشاء شركة "سوناطراك" التي تهتمّ بتسويق وتوزيع المواد البترولية، حيث وضعت هذه الأخيرة تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة، وهذا بعدما قامت السلطات الجزائرية بوضع قاعدة اقتصادية مبنية أساساً على قطاع المحروقات الذي أمم في: 24 فيفري 1971م على يد الرئيس الراحل: هواري بومدين، والذي يساهم بنسبة 98% من الصادرات والدخل الوطني.

وبموجب المرسوم رقم: 101/80 الصادر في: 1981/04/06م أنشأت المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" والتي بدأت نشاطها في: 1982/01/01م حيث كلّفت بمهمتين هما:

* تكرير البترول الخام.

* توزيع المنتجات البترولية داخل الوطن.

وبموجب المرسوم رقم: 189/87 الصادر في: 1987/08/25م انفصلت مهمّة تكرير عن مهمة التوزيع وانبثق عنهما مؤسستان وهما:

* "نفطاك" تهتمّ بتكرير المواد البترولية.

* "نفطال" تهتمّ بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها وطنياً والتموين الوطني بالطاقة.

كما يعود أصل كلمة "نفطال" "NAFTAL" إلى:

* "NAFT" : مصطلح عالمي يقصد به : "البترول"؛ "النفط".

* "AL" : الحرفين الأولين من كلمة البلد المنتج الجزائري "ALGERIE".

ومن ثمّ كلمة "NAFTAL" : تعني نفط الجزائر، وابتداءً من سنة 1998م غيّرت من القانون الأساسي للمؤسسة وأصبحت مؤسسة ذات أسهم تابعة 100% إلى "سوناطراك".

ثانياً : تعريف المؤسسة.

تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية ب: سعيدة ومقرّ مديريتها في الجزائر العاصمة - الشارقة - بلغ رأس مالها في جانفي 2000م ب: 12.650.000.000.00 دج ثم تمّ رفعه بموجب قرار لمجلس الإدارة في سنة 2002م ليصبح : 15.500.000.000.00 دج وتمثّل نشاطها في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

وهي تلعب دوراً اقتصادياً هاماً، وذلك لما تحتويه من مصادر ومواد كافية لتحقيق الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي، بحيث يجب إيصال المحروقات إلى جميع المحطّات التابعة لها المستهلكين، حيث تعمل المؤسسة بفرقة بمعدّل 08 ساعات في اليوم معتمدة في ذلك على كفاية عمّالها وخبرتهم في الميدان، التي تمكّنهم من تطبيق السياسات المتّفق عليها، ويقدر عدد العمّال في المؤسسة ب: 225 عامل موزعين كما يلي:

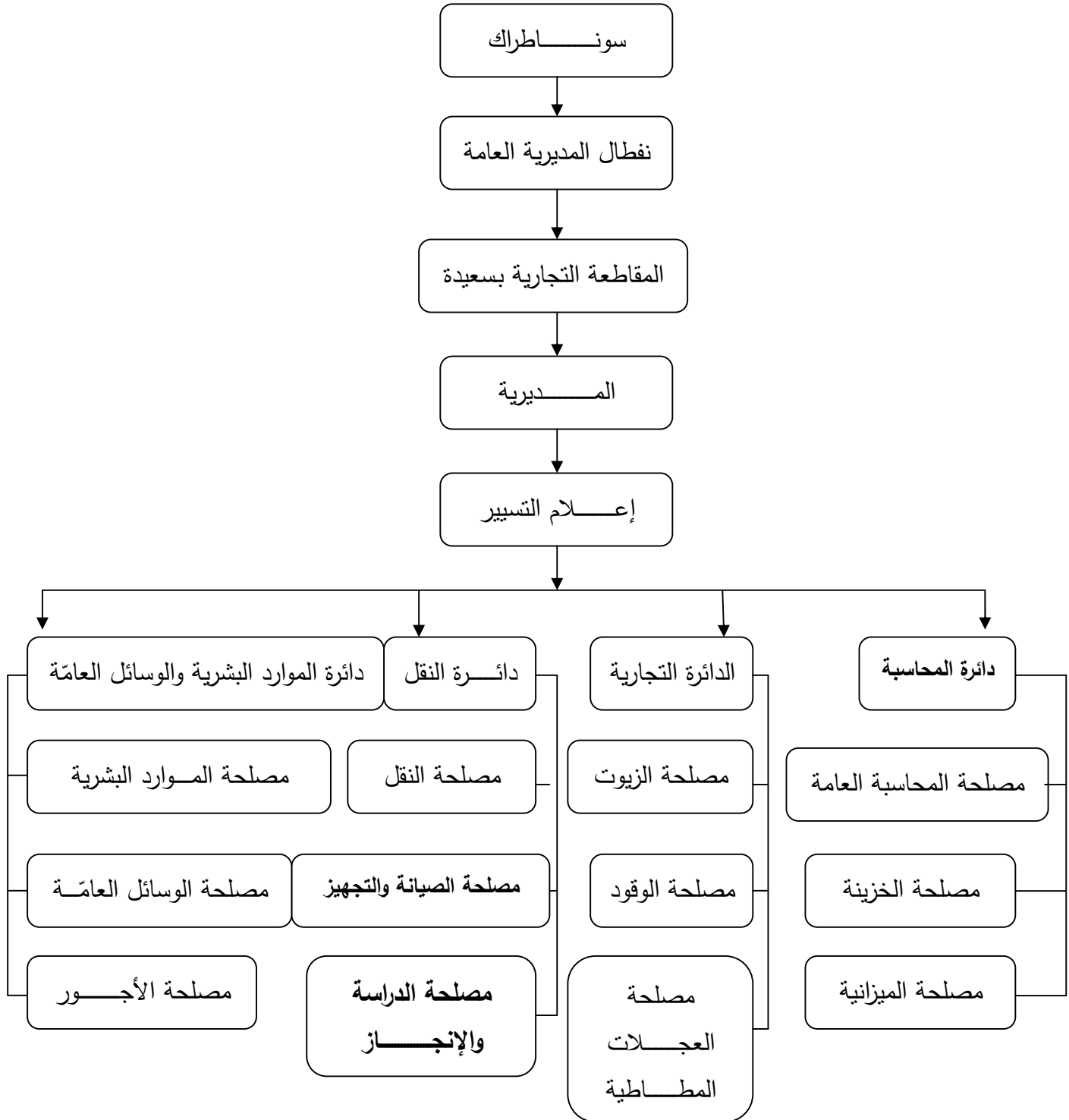
جدول رقم : (4-1) : توزيع العمّال في مؤسسة "نفطال" ب: سعيدة.

النسبة	عدد العمّال	النشاطات
23.55 %	53	الصيانة
07.55 %	17	تجاري
12 %	27	الأمن
31 %	70	الإدارة
25.77 %	58	التقنيات
100 %	225	المجموع

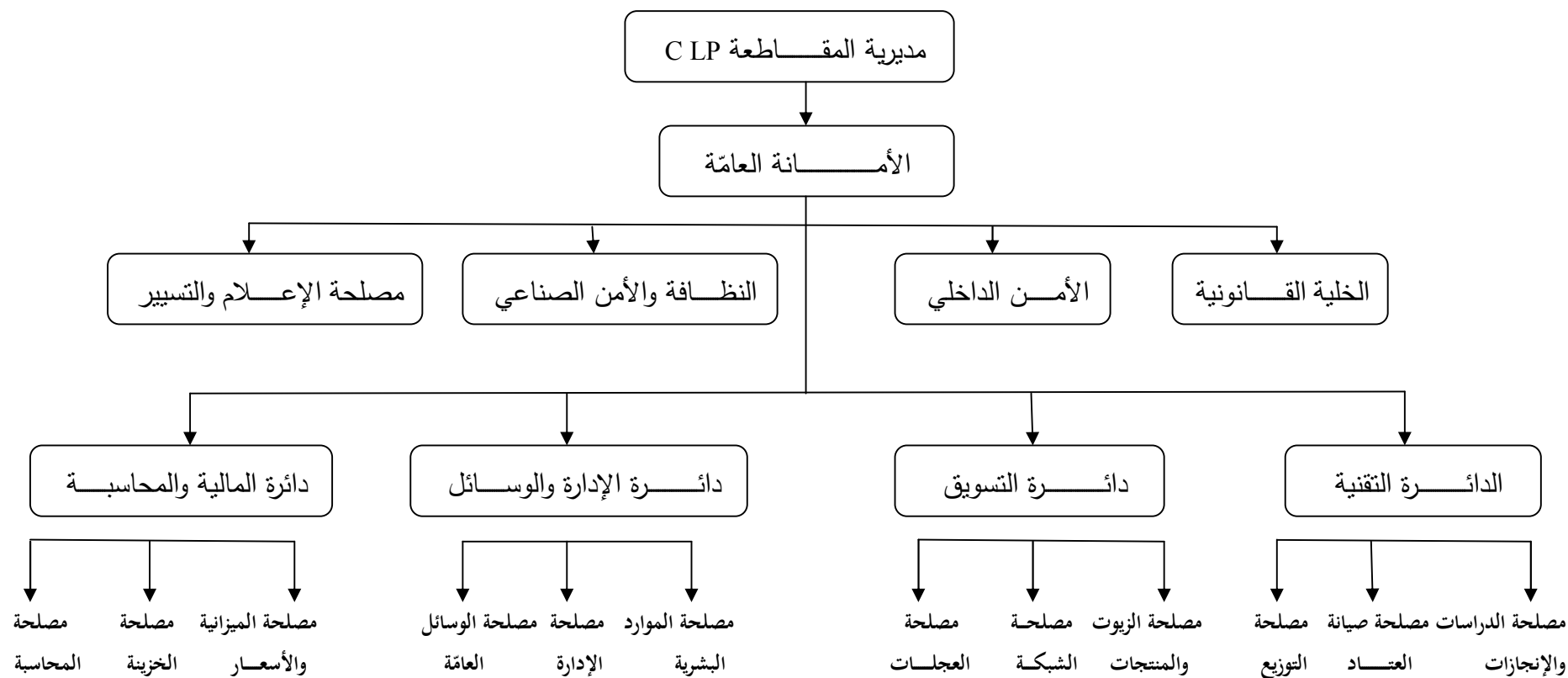
المطلب الثاني :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم: (1-4) الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الهيكل التنظيمي لشركة "نفط" ب: سعيدة



 المنتجات المسوقة من طرف الوكالة التجارية لمؤسسة "نفطــــــــــــــــال" الفرع سعيدة :

❖ الوقود بكّل أنواعه :

- ✓ البنزين العادي
- ✓ البنزين الممتاز
- ✓ البنزين بدون رصاص
- ✓ المازوت
- ✓ السيـــــرغاز

❖ الزيوت بكـــــل أنواعها :

- * الزيوت الخاصة بمحرّكات البنزين
- * الزيوت الخاصة بمحرّكات المازوت
- * الزيوت الخاصة بالآلات الصناعية
- * الشحـــــوم

❖ المطــــــــــــــــاط والمتكـــــون من :

- مختلف العجلات لكل احتياجات السوق
- Chambrea Air

❖ مـــــواد تنظيف السيارات والمحرّكات المتكـــــونة من :

- Lave Glace
- Glac Oil
- Acide
- Eaudemiralisée

❖ دفــــــــــــــــاتر الوقود : ويقوم الزبون باقتنائه من هذه بمبلغ 34870.00 دج ويحتوي هذا

الدفتر على العديد من الوصلات، كل وصل يبلغ ثمنه بـ: 690.00 دج يستعمله الزبون لشراء الوقود بواسطته¹.

أولاً : رمز "نفطــــــــــــــــال".

"نفطــــــــــــــــال" كغيرها من الشركات لديها رمز يميّزها عن غيرها من المؤسسات الرائدة في السوق وفي نفس مجال عملها، لذا فهذا الرمز يلعب دوراً هاماً في مساعدة الجمهور على التعرف على المؤسسة وإعطاء صورة بصرية عن نوعية الجودة فيها كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ : من وثائق المؤسسة.

حيث تهدف من وراءه إلى كسب ثقة زبائنها فيما يخص جودة منتجاتها أو في وفائها بالتزاماتها فيما يخص توزيع أو توفير المنتجات؛ بالإضافة إلى الشعار الرئيسي، تستعين "نفطال" ببعض الشعارات الأخرى كل سنة أو سنتين:

- * فمثلاً: في 2012م كان الشعار الثانوي هو : نفطال الشريك الأفضل.
- * أما في 2013م؛ فكان الشعار الثانوي هو : نفطال ثقة وتجديد.
- * أما في 2015م؛ فكان الشعار الثانوي هو : نفطال تتقاسم التطور.



ثانياً : أهداف ومهام الوحدة وزبائنها.

01. أهداف الوحدة : من خلال المخطط التنموي لنفطال، يتّضح أنّه لديها هدف مزدوج في:

✿ متابعة مهمة التوزيع للمنتجات البترولية.

وعليه فالمخطط الأساسية التي تتحمّلها "نفطال" تتمثّل في :

- * تطوير وإعادة النظر في هياكل التخزين.
 - * الأخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتجهيز : "حماية البيئة" و"الأمن الصناعي".
 - * تطوير وتمديد الخدمات التي تقدّمها المحطّات الموجودة في شبكتها.
 - * تجديد وسائل النقل البرّي.
 - * الترويج بالمنتجات الخاصة مثل: البنزين دون الرصاص.
02. مهام الوحدة : تتمثّل مهام وحدة نفطال في ثلاث (03) نقاط أساسية هي:
- * التوزيع : حيث يتمّ توزيع مختلف المنتجات الموجودة بالوحدة.
 - * التخزين : تخزين المنتجات وتسويقها.
 - * الصيانة : لمختلف آلات ومعدّات الوحدة.

03. زبائن الوحدة : تتعامل الوحدة مع :

- * الشبكة : المتمثلة في نقاط البيع.
- * المستهلكين : الشركات الوطنية والإدارات العمومية والمؤسسات العسكرية.
- * وحدات التوزيع المباشرة : التموين من وحدة التوزيع بـ: سعيدة.

المطلب الثالث :

تقديم الدائرة التجارية.

تعمل هذه الدائرة على تطبيق السياسة التجارية وتحليل احتياجات السوق المحلي، كما تقوم بإعداد مخططات الميزانية التقديرية للمبيعات، وحسب الهيكل التنظيمي للوحدة، تنقسم الدائرة التجارية إلى أربعة مصالح رئيسية :

1. مصلحة الوقود.
2. مصلحة الزيوت.
3. مصلحة المطاط.
4. مصلحة الشبكة.

جدول رقم: (4-2) : المنتجات التي توزعها شركة نفطال.

Le Gpl Butane Vrac	Produis Spéciaux	pneumarique	lubrifiant	carburant
Butane * conditionné B13 (Bouteille 13 kg)	Paraffines. *	Tourisme. *	Huiles moteur. *	Essence *
	Cires *	Camionnette *	Essence. *	normal.
	Huiles. *	Poids. *	Huiles moteur *	Essence *
Butane * conditionné B03 (Bouteille 03 kg)	aromatique *	Industriel. *	diesel.	super.
		Agraire. *	Huiles de *	Essence *
		Génie civil. *	transmission.	Sans plomb *
Butane * conditionné p35 (Bouteille 35 kg)		Cycle. *	Les graisses *	Gasoil. *
			spécialité.	Gpl/ c *
Propane vrac (a *			Huiles *	Fuel. *
usage industriels et *			industrielle	Burkrec *
domestique).				carburants *
Les accessoires *				
GPL (détendeurs *				
flexibles.....)				

المبحث الثاني :

المعالجة الإحصائية

المطلب الأول :

تحليل الإحصائي للبيانات الشخصية.

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من عمال مؤسسة نفطال بولاية سعيدة بحجم عينة مكون من 30 مجيب على الاستبيان، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث تم استخدام برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة "Statistical Package for the Social Science"، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج. وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان **Fiabilité de Alpha Cronbach**.
- التكرارات والنسب المئوية للقسم الأول (البيانات الشخصية) .
- المتوسطات الحسابية لمتغيرات المحور الأول " واقع الرضا الوظيفي " والمحور الثاني " آليات الأداء في المؤسسة الاقتصادية " مع تحديد الاتجاه العام لها .
- اختبار فرضيات الدراسة :

✓ معامل الارتباط بيرسون **Pearson**.

✓ معامل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد **Regressions** "

1-معامل الثبات (ألفا كرونباخ): لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، بحيث حصلنا على معامل الثبات بقيمة **0,806** كما هو موضح في الجدولين (01) و (02) لمتغيرات القسم الثاني المكونة للمحورين الأول والثاني بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,806	23

الجدول (01)

القيمة 23 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المحور الأول والمحور الثاني (فقرات مقياس ليكرت الخماسي)

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

الجدول (02)

الجدول (02) يبين إدخال جميع إجابات أفراد العينة (30) في تحليل الثبات ألفا كرونباخ .

التكرارات، النسب المئوية :

نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الوصفية (القسم الأول):

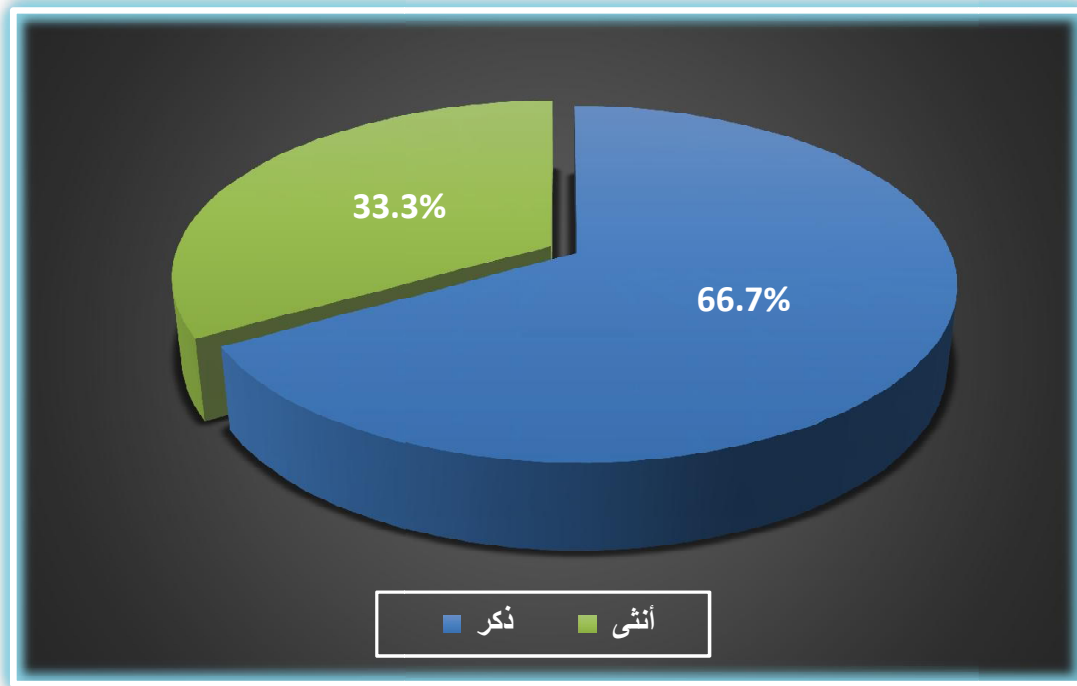
أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
ذكر	20	66,7%
أنثى	10	33,3%
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (03)

الشكل رقم (03) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس :



الشكل رقم (03)

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 30، بحيث أن نسبة الذكور من العينة المدروسة في المؤسسة تشكل الأغلبية بـ 66,7% في حين أن نسبة العمال الإناث شكلت 33,3% من مجموع العينة المستهدفة .

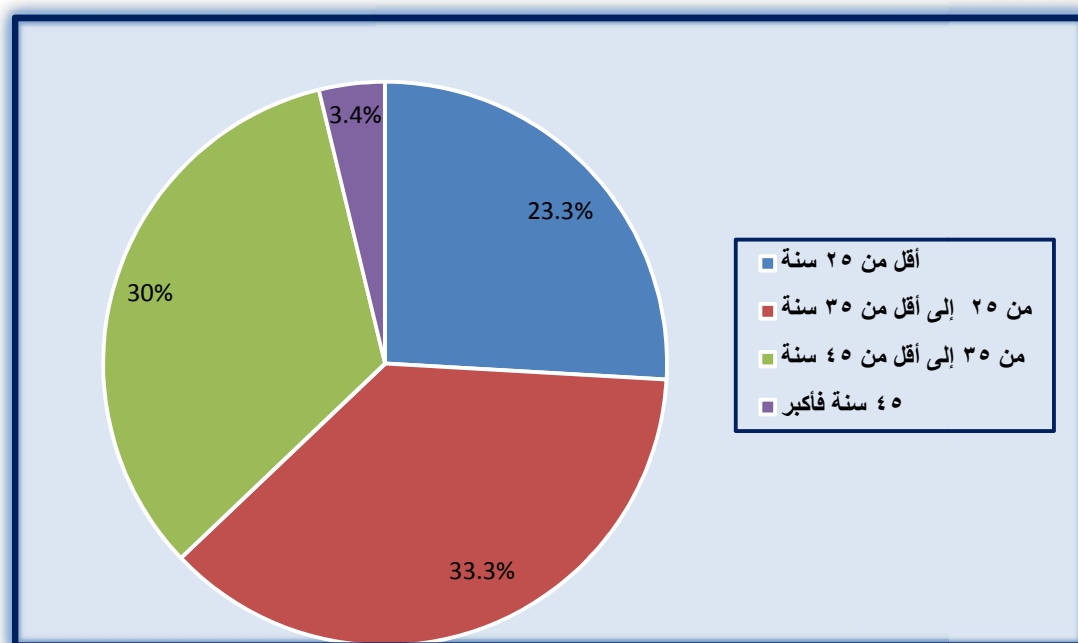
أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر :

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
أقل من 25 سنة	07	23,3 %
من 25 إلى أقل من 35 سنة	10	33,3 %
من 35 إلى أقل من 45 سنة	09	30 %
45 سنة فأكثر	04	13,4 %
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (04)

الشكل رقم (04) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر :



الشكل رقم (04)

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة كانت للفئة العمرية "من 25 إلى أقل من 35 سنة " بنسبة 33,3%، تلتها الفئة العمرية " من 35 إلى أقل من 45 سنة " بنسبة 30 % ثم الفئة العمرية " أقل من 25 سنة " بنسبة 23,3 % وفي الأخير الفئة العمرية "45 سنة فأكثر" بنسبة 3,4% من مجموع أفراد العينة .

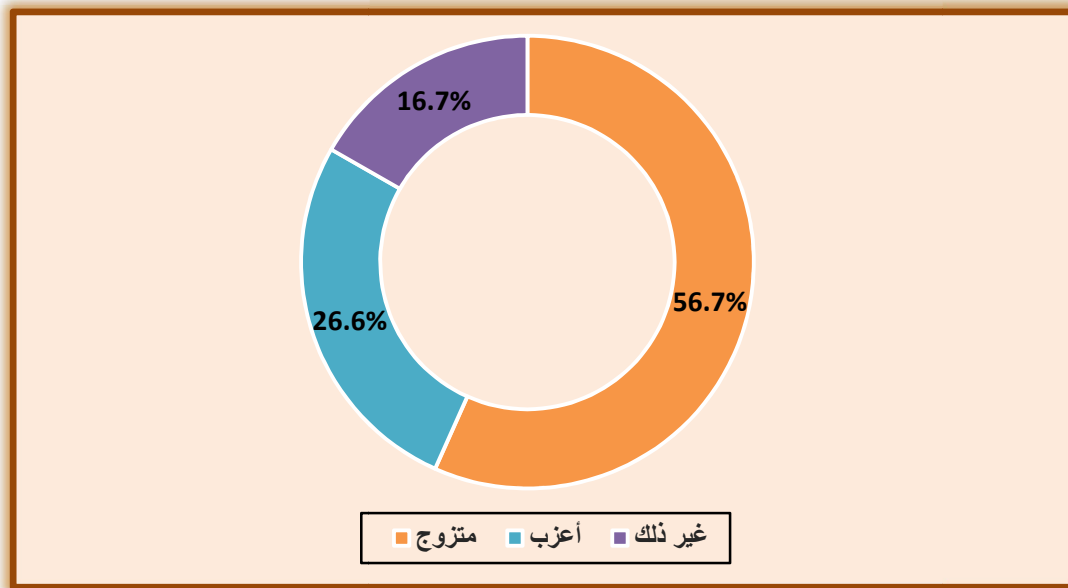
أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
متزوج	17	56,7 %
أعزب	08	26,6 %
غير ذلك	05	16,7 %
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (05)

الشكل رقم (05) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



الشكل رقم (05)

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن ما يفوق النصف من أفراد العينة المستهدفة هم متزوجون بنسبة 56,7% في حين أن نسبة 26,8% هم عزاب وفي الأخير نسبة 16,7% هم غير ذلك من مجموع أفراد العينة .

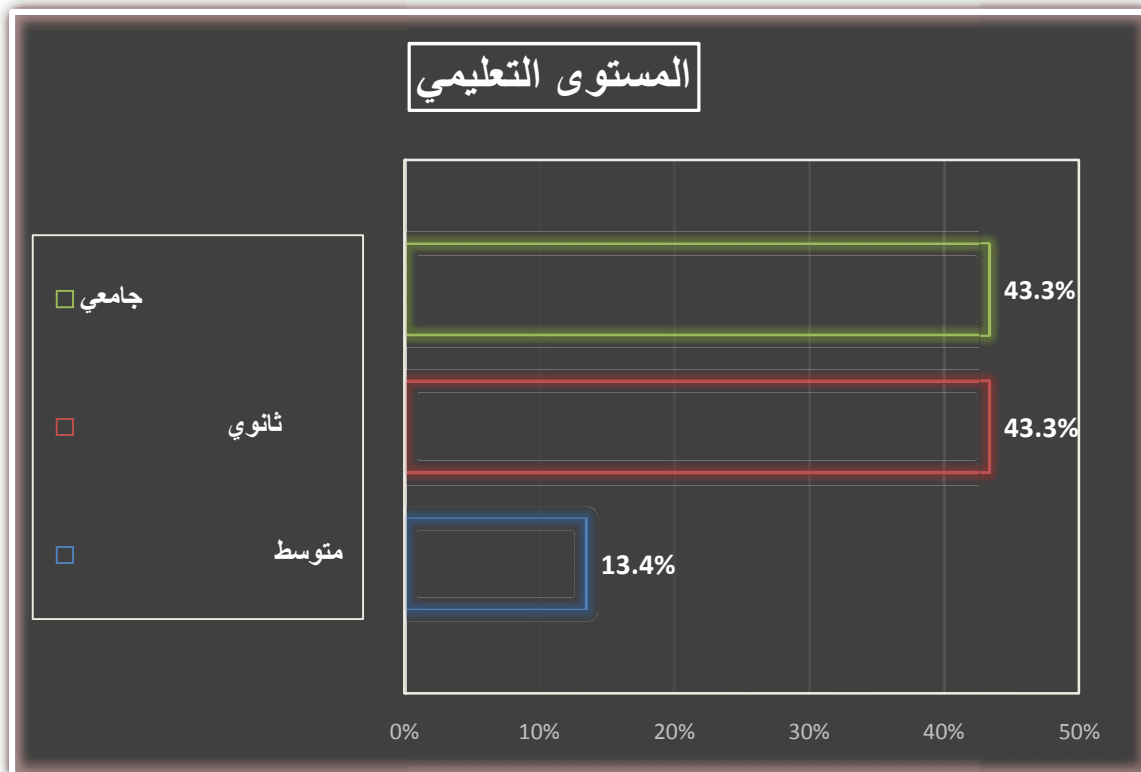
أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ابتدائي	00	%00
متوسط	04	%13,4
ثانوي	13	%43,3
جامعي	13	%43,3
المجموع	30	% 100

الجدول رقم (06)

الشكل رقم (06) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



الشكل رقم (06)

من خلال الجدول رقم (06) تساوت فئتين من أفراد العينة المستهدفة بنسبة 43,3% وهما الفئتين الذين يملكون مستوى تعليمي " جامعي " و " ثانوي " تلتهما فئة من العمال يملكون مستوى تعليمي " متوسط " بنسبة 13,4% من مجموع أفراد العينة بينما لم تتضمن العينة فئة العمال الذين يملكون مستوى تعليمي " ابتدائي "

المطلب الثاني :

دراسة وتحليل لواقع الرضا الوظيفي في مؤسسة "نفطال"

3- المتوسطات الحسابية لمتغيرات القسم الثاني :

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الشخصية) ننتقل إلى تحليل بيانات إجابات القسم الثاني المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة والذي شمل محورين وهما :

- المحور الأول " واقع الرضا الوظيفي "
- المحور الثاني " آليات الأداء في المؤسسة الاقتصادية ."

الفصل الثالث : دراسة ميدانية – مؤسسة نفط

استخدمنا في هذا المحور مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل متغير (فقرة) مع المتوسط الحسابي المرجح لكل محور مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام (درجة الموافقة) لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة.

الجدول (08) يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها :

الدرجات (الوزن)	الاستجابة	الشرح
1	غير موافق تماما	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة تماما
2	غير موافق	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة
3	محايد	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق تماما	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

الجدول (08)

الجدول (09) يعبر عن علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي .

مقياس ليكرت الخماسي	الإستجابة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام "درجة" (الموافقة / الغير موافقة)
1	غير موافق تماما	[1,80 – 1,00]	الغير موافقة وبشدة
2	غير موافق	[2,60 – 1,80]	الغير موافقة
3	محايد	[3,40 – 2,60]	الحياد
4	موافق	[4,20 – 3,40]	الموافقة
5	موافق تماما	[5,00 – 4,20]	الموافقة وبشدة

الجدول (09)

3-1 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول :

قسمنا هذا المحور إلى (04) أربعة مؤشرات خاصة بقياس الرضا الوظيفي بالمؤسسة على الشكل التالي :

- المؤشر 1 : التعيين والترقية
- المؤشر 2 : الرواتب والحوافز
- المؤشر 3 : التمكين في الخدمة
- المؤشر 4 : الإبداع الوظيفي

3-1-1 : المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المؤشر 1 : التعيين والترقية :

الجدول (10) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الأول " التعيين والترقية " مع تحديد الإتجاه العام .

المؤشر الأول " التعيين والترقية "	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري
م1_مؤشر 1: عملي يناسب كفاءتي وخبرتي في المؤسسة	3,63	الموافقة	0,850
م2_مؤشر 1: تتبع المؤسسة سياسات وآليات واضحة للتعيين والترقية معلنة للجميع	3,80	الموافقة	0,887
م3_مؤشر 1: الترقية في مؤسستكم تتم على أساس الأداء والكفاءة	3,53	الموافقة	0,937
م4_مؤشر 1: النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك	3,70	الموافقة	0,702

الجدول (10)

وقمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الأول وسمي في البرنامج **المؤشر 1** والذي يجمع متغيرات هذا المؤشر الأول (من م1_مؤشر 1 إلى م4_مؤشر 1) والذي يقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (11) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر 1 " التعيين والترقية "	30	3,666	0,6576
N valide (liste)	30		

الجدول (11)

تحليل نتائج الجدولين (10) و (11) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م_2 مؤشر 1 : " تتبع المؤسسة سياسات وآليات واضحة للتعيين والترقية معلنة للجميع " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الأول بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,80 بحيث أكد أفراد العينة وبدرجة الموافقة على وضوح سياسات وآليات التعيين والترقية بمؤسستهم وأنها معلنة للجميع .
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في جميع متغيرات هذا المؤشر بداية بأن العمل الموكل إليهم يناسب كفاءتهم وخبرتهم في المؤسسة مروا بوضوح سياسات التعيين والترقية ومن خلال أيضا تأكيدهم على أن الترقية في مؤسستهم تتم على أساس الأداء والكفاءة وعلى تناسب النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء مع وظيفتهم .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الأول بقيمة 3,666 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على الدور المهم الذي يلعبه حسن التعيين والترقية على مستوى الرضا الوظيفي.
- 0,6576 هي قيمة الانحراف المعياري للمؤشر الأول وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات العينة على فقرات هذا المؤشر بحيث تقاربت إجاباتهم على إتجاه واحد .

3-1-2 : المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المؤشر 2 : الرواتب والحوافز :

الجدول (12) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الثاني " الرواتب والحوافز " مع تحديد الإتجاه العام.

المؤشر الثاني " الرواتب والحوافز "	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
م1_ مؤشر 2: راتبي الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي ومسؤولياتي مرضي لي	3,63	الموافقة	0,809
م2_ مؤشر 2: أشعر بالرضا العام عن الخدمات المالية (الراتب، العلاوات، ، الحوافز) التي تقدمها لي المؤسسة	3,57	الموافقة	0,679
م3_ مؤشر 2: الراتب الشهري يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل	3,80	الموافقة	0,610
م4_ مؤشر 2: الراتب الشهري يؤثر على الأداء الوظيفي	3,67	الموافقة	0,606

الجدول (12)

وينفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الثاني وسمي في البرنامج **المؤشر 2** والذي يجمع متغيرات هذا المؤشر الثاني (من م1_ مؤشر 2 إلى م4_ مؤشر 2) والذي يقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (13) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر 2 " الرواتب والحوافز "	30	3,667	0,4883
N valide (liste)	30		

الجدول (13)

تحليل نتائج الجدولين (12) و (13) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م3_ مؤشر 2: " الراتب الشهري يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الثاني بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,80 بحيث أكد أفراد العينة وبدرجة الموافقة على أن الراتب الشهري يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل.

- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في جميع متغيرات هذا المؤشر بداية برضاها عن الراتب الذي يتقاضونه مقارنة بحجم مهامهم ومسؤولياتهم ورضاها أيضا بنظام الحوافز المعمول به في مؤسستهم من خلال الحوافز والعلاوات وصولا إلى تأكيدهم على أهمية الراتب الشهري الذي يشجعهم على القيام بالعمل بشكل أفضل والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني بقيمة 3,667 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على دور وجود نظام حوافز مشجع ومناسب تعمل به المؤسسة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء .
- 0,4883 هي قيمة الانحراف المعياري للمؤشر الثاني وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات العينة على فقرات هذا المؤشر بحيث تقاربت إجاباتهم على إتجاه واحد .

3-1-3 : المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المؤشر 3 : تمكين الخدمة :

الجدول (14) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الثالث " تمكين الخدمة " مع تحديد الإتجاه العام .

المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المؤشر الثالث " تمكين الخدمة "
3,63	الموافقة	0,928	م1_مؤشر3: أنت تستشار في عملية تقييم الأداء الخاصة بك
3,50	الموافقة	0,900	م2_مؤشر3: الواجبات الموجهة إلي واضحة وسلسة
3,73	الموافقة	0,868	م3_مؤشر3: يتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات
3,63	الموافقة	0,928	م4_مؤشر3: لديك ثقة بما سيتم إخبارك به أو وعدك به من قبل الإدارة

الجدول (14)

وبنفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الثالث وسمي في البرنامج **المؤشر 3** والذي يجمع متغيرات هذا المؤشر الثالث (من م1_مؤشر3 إلى م4_مؤشر3) والذي يقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (15) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر 3 " تمكين الخدمة"	30	3,625	0,6524
N valide (liste)	30		

تحليل نتائج الجدولين (14) و (15) :

- المتغير م3_مؤشر 3: "يتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الثالث بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,73 بحيث أكد أفراد العينة وبدرجة الموافقة على مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات في مؤسستهم .
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في جميع متغيرات هذا المؤشر بداية باستشارتهم في عملية تقييم الأداء الخاصة بهم ثم تأكيدهم على وضوح وسلاسة واجباتهم الوظيفية وإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وأن لديهم ثقة في وعود المؤسسة المقدمة لهم .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثالث بقيمة 3,625 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على أن التمكين في الخدمة يزيد من مستوى الرضا الوظيفي .
- 0,6524 هي قيمة الانحراف المعياري للمؤشر الثالث وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات العينة على فقرات هذا المؤشر بحيث تقاربت إجاباتهم على إتجاه واحد .

3-1-4 : المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المؤشر 4 : الإبداع الوظيفي :

الجدول (16) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الرابع " الإبداع الوظيفي " مع تحديد الإتجاه العام .

المؤشر الرابع " الإبداع الوظيفي "	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري
م1_مؤشر4: الإدارة العليا تشجعك في طرح أفكارك ومقترحاتك وآرائك	3,77	الموافقة	0,858
م2_ مؤشر4: أحرص على تقديم أفكار جديدة للمواقف الصعبة التي توجهني أثناء العمل	3,87	الموافقة	0,776
م3_ مؤشر4: يدفعني شغف إيجاد حلول للمشكلات الجديدة في المؤسسة إلى مزيد من الابتكار في العمل	3,70	الموافقة	0,915
م4_ مؤشر4: عندما تكون لدي فكرة جديدة أحاول إقناع زملائي بها	3,83	الموافقة	0,737

الجدول (16)

وبنفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الرابع وسمي في البرنامج **المؤشر 4** والذي يجمع متغيرات هذا المؤشر الرابع (من م1_مؤشر 4 إلى م4_مؤشر 4) والذي يقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (17) كما يلي :

Statistiques descriptives إحصاء وصفي			
	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الإنحراف المعياري
المؤشر 4 " الإبداع الوظيفي "	30	3,791	0,6888
N valide (liste)	30		

الجدول (17)

تحليل نتائج الجدولين (16) و (17) :

بإستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م₂ مؤشر 4 : " أحرص على تقديم أفكار جديدة للمواقف الصعبة التي توجهني أثناء العمل " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الرابع بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,87 بحيث أكد أفراد العينة وبدرجة الموافقة على وجود شغف حل المشاكل والمواقف الصعبة التي يواجهونها في المؤسسة بنمط تقديم أفكار وحلول جديدة لها .
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في جميع متغيرات هذا المؤشر بداية بتشجيع الإدارة العليا لهم في طرح أفكار ومقترحات وآراء وحرصهم على تقديم أفكار جديدة لمشكلات العمل وهو ما يدفعهم إلى المزيد من الابتكار في العمل وصولا إلى مشاركة رفقاء العمل لهذه الأفكار وهو مايزيد من روح العمل للمجموعة .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الرابع بقيمة 3,791 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على أن أهمية إعطاء مجال للإبداع الوظيفي للعمال يساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي .
- 0,6888 هي قيمة الانحراف المعياري للمؤشر الرابع وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات العينة على فقرات هذا المؤشر بحيث تقاربت إجاباتهم على إتجاه واحد .

المطلب الثالث :

دراسة وتحليل آليات الأداء في مؤسسة "نفطال".

2-3 : المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) :

الجدول (18) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المحور الثاني " آليات الأداء في المؤسسة الاقتصادية " مع تحديد الإتجاه العام .

المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المحور الثاني " آليات الأداء في المؤسسة الاقتصادية "
4,53	الموافقة وبشدة	0,507	م ₁ - محور2: تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية
4,63	الموافقة وبشدة	0,490	م ₂ - محور2: تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم
4,57	الموافقة وبشدة	0,504	م ₃ - محور2: لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات عملائها

الفصل الثالث : دراسة ميدانية – مؤسسة نפט –

م4_ محور2: تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيته	4,77	الموافقة وبشدة	0,430
م5_ محور2: يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة الاقتصادية	4,47	الموافقة وبشدة	0,507
م6_ محور2: تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردنا البشرية	4,70	الموافقة وبشدة	0,535
م7_ محور2: تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية بشكل دوري عن طريق تطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستجدات	4,60	الموافقة وبشدة	0,563

الجدول (18)

قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المحور الثاني وسمي في البرنامج **المحور2** والذي يجمع جميع متغيرات هذا المحور (من م1_محور2 إلى م7_محور2) والذي يقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (19) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المحور2 " أليات الأداء في المؤسسة الاقتصادية "	30	4,609	0,3269
N valide (liste)	30		

الجدول (19)

تحليل نتائج الجدولين (18) و (19) :

باستقراء الجدولين (18) و (19) يتضح مايلي :

- المتغير م4_مؤشر2 : " تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيته " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الثاني بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,77 بحيث أكد أفراد العينة وبدرجة الموافقة وبشدة على أن جودة المنتجات هو هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين التنافسية .

- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة وبشدة في جميع متغيرات هذا المحور مؤكدة بذلك على تبني المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية وعلى سعيها لتأهيل مواردها البشرية معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم ، كما أكدوا على مرونة و سرعة إستجابة مؤسستهم لطلبات العملاء وأن نمو الأرباح يعتبر من المعايير الأساسية للحكم عن أداء مؤسستهم من خلال النتائج المالية المحققة للمؤسسة وأن تحصيل هذه الأخيرة يعود أساسا إلى أداء مواردها البشرية وأيضا من خلال تطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستجدات الظرفية لتقييم مردوديتها المالية بشكل دوري.
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الرابع بقيمة 4,609 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة وبشدة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على الأداء في مؤسستهم الاقتصادية من خلال تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الأخيرة .
- 0,3269 هي قيمة الانحراف المعياري للمحور الثاني وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات العينة على فقرات هذا المؤشر بحيث تقاربت إجاباتهم على إتجاه واحد .

المطلب الرابع :

تحليل اختبار الفرضيات.

تحديد المتوسط الحسابي العام للمحورين الأول والثاني :

الجدول (20) يوضح المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للرضا الوظيفي والمتوسط الحسابي العام للأداء في المؤسسة الاقتصادية

المحور	المتغير (المؤشر)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	التعيين والترقية	3,666	0,6576
	الرواتب والحوافز	3,667	0,4883
	التمكين في الخدمة	3,625	0,6524
	الإبداع الوظيفي	3,791	0,6888
الأداء في المؤسسة الاقتصادية		4,609	0,3269

الجدول (20)

4- إختبار فرضيات الدراسة :

لدينا الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية :

- الفرضية الفرعية 1 : مستوى الرضا عن التعيين والترقية يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية .
- الفرضية الفرعية 2 : مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية
- الفرضية الفرعية 3 : مستوى الرضا عن التمكين في الخدمة يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية .
- الفرضية الفرعية 4 : مستوى الرضا عن الإبداع الوظيفي يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية .

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

1-4 تحليل الفرضية الفرعية الأولى : مستوى الرضا عن التعيين والترقية يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

سنقوم بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (التعيين والترقية) على المتغير التابع (الأداء في المؤسسة الاقتصادية)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R ²	قيمة F F	الدلالة sig	معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta
الأداء في المؤسسة الاقتصادية	التعيين والترقية	0,307	0,095	2,922	0,031	0,153

الجدول (21)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية – مؤسسة نفط

أثبتت نتائج الجدول (21) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 2,922 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,031 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الرضا عن التعيين والترقية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، وتفسر النتائج أن هناك ارتباط ثنائي ضعيف وطردي بين المتغيرين المستقل بالنظر إلى قيمة معامل بيرسون والذي كانت قيمته ب 0,307 كما تفسر النتائج بأن مستوى الرضا عن التعيين والترقية يفسر التباين الحاصل في الأداء في المؤسسة الاقتصادية بنسبة 03,1 % وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,031؛ كما جاءت قيمة معامل الانحدار Beta بقيمة 0,153 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد مستوى الرضا عن التعيين والترقية بمقدار وحدة زاد الأداء في المؤسسة الاقتصادية ب 0,153 .

4-2 تحليل الفرضية الفرعية الثانية : مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (الرواتب والحوافز) على المتغير التابع (الأداء في المؤسسة الاقتصادية)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة sig	معامل الانحدار الغير المعيارية Beta
الأداء في المؤسسة الاقتصادية	الرواتب والحوافز	0,360	0,130	4,168	0,041	0,241

الجدول (22)

أثبتت نتائج الجدول (22) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 4,168 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,04 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الرضا عن الرواتب والحوافز على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، وتفسر النتائج أن هناك ارتباط ثنائي ضعيف وطردي بين المتغيرين المستقل بالنظر إلى قيمة معامل بيرسون والذي كانت قيمته ب 0,360 كما تفسر النتائج بأن مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز يفسر التباين الحاصل في الأداء في المؤسسة الاقتصادية بنسبة 13 % وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,130 ، كما جاءت قيمة معامل

الفصل الثالث : دراسة ميدانية – مؤسسة نفط

الإنحدار Beta بقيمة 0,241 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد مستوى الرضا عن الرضا والحوافز بمقدار وحدة زاد الأداء في المؤسسة الاقتصادية ب 0,241 .

3-4 تحليل الفرضية الفرعية الثالثة : مستوى الرضا عن التمكين في الخدمة يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

سنقوم بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (التمكين في الخدمة) على المتغير التابع (الأداء في المؤسسة الاقتصادية)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R ²	قيمة F F	الدلالة sig	معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta
الأداء في المؤسسة الاقتصادية	التمكين في الخدمة	0,201	0,040	1,012	0,019	0,020

الجدول (23)

أثبتت نتائج الجدول (23) أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 1,012 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,019 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الرضا عن التمكين في الخدمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وتفسر النتائج أن هناك ارتباط ثنائي ضعيف وطردى بين المتغيرين المستقل بالنظر إلى قيمة معامل بيرسون والذي كانت قيمته ب 0,201 كما تفسر النتائج بأن مستوى الرضا عن التمكين في الخدمة يفسر التباين الحاصل في الأداء في المؤسسة الاقتصادية بنسبة 04 % وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب 0,040، كما جاءت قيمة معامل الإنحدار Beta بقيمة 0,02 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد مستوى الرضا عن التمكين في الخدمة بمقدار وحدة زاد الأداء في المؤسسة الاقتصادية ب 0,02 .

4-4 تحليل الفرضية الفرعية الرابعة : مستوى الرضا عن الإبداع الوظيفي يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

سنقوم بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (الإبداع الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء في المؤسسة الاقتصادية)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R ²	قيمة F F	الدلالة sig	معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta
الأداء في المؤسسة الاقتصادية	الإبداع الوظيفي	0,146	0,021	1,608	0,044	0,069

الجدول (24)

أثبتت نتائج الجدول (24) أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 1,608 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,044 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الرضا عن الإبداع الوظيفي على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وتفسر النتائج أن هناك ارتباط ثنائي ضعيف وطردى بين المتغيرين المستقل بالنظر إلى قيمة معامل بيرسون والذي كانت قيمته ب 0,146 كما تفسر النتائج بأن مستوى الرضا عن الإبداع الوظيفي يفسر التباين الحاصل في الأداء في المؤسسة الاقتصادية بنسبة 02,1 % وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب 0,021، كما جاءت قيمة معامل الإنحدار Beta بقيمة 0,069 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد مستوى الرضا عن الإبداع الوظيفي بمقدار وحدة زاد الأداء في المؤسسة الاقتصادية ب 0,069 .

تحليل الفرضية الرئيسية :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

سنقوم بتحليل الفرضية الرئيسية من خلال تحليل علاقة التأثير للمتغيرات المستقلة للرضا الوظيفي وهي مجتمعة (التعيين والترقية ، الرواتب والحوافز ، التمكين في الخدمة والإبداع الوظيفي) على الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل الإنحدار الخطي المتعدد بحيث جاءت نتائج هذا التحليل كالاتي :

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R^2	قيمة F F	الدلالة sig
الأداء في المؤسسة الاقتصادية	الرضا الوظيفي	0,472	0,223	1,795	0,016

(الجدول 25)

أثبتت نتائج الجدول (25) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 1,795 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,016 أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) ، وتفسر النتائج أن الرضا الوظيفي عن مؤشرات الأربعة وهي مجتمعة تفسر التباين الحاصل في الأداء في المؤسسة الاقتصادية بنسبة 22,3 % وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,223.

خلاصة هذه الفرضية :

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (25) نرفض الفرضية الصفري ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي الفرضية الرئيسية صحيحة.

4-5 تحليل الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

- سنستخدم اختبار التباين الأحادي أنوفا لتحليل هذه الفرضيات.

4-5-1 تحليل الفرضية أ :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتغير الجنس.

التباين الأحادي أنوفا One-Way-ANOVA	مجموع مربع الإنحرافات	الحرية	متوسط مربع الإنحرافات	قيمة "ف" F	الدلالة sig	الحكم
بين المجموعات	0,122	1	0,122	1,155	0,292	غير دال
داخل المجموعات	2,977	28	0,106			
المجموع	3,099	29				

الجدول (26)

يتضح من خلال الجدول (26) أن قيمة الدلالة " Sig " بلغت 0,292 وهي أكبر من 0,05 ، إذن نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتغير الجنس.

4-5-2 تحليل الفرضية ب: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتغير العمر.

التباين الأحادي أنوفا One-Way-ANOVA	مجموع مربع الإنحرافات	رجة الحرية	متوسط مربع الإنحرافات	قيمة "ف" F	الدلالة sig	الحكم
بين المجموعات	0,849	3	0,283	3,274	0,067	غير دال
داخل المجموعات	2,250	26	0,087			
المجموع	3,099	29				

الجدول (27)

يتضح من خلال الجدول (27) أن قيمة الدلالة " Sig " بلغت 0,067 وهي أكبر من 0,05 ، إذن نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتغير العمر.

3-5-4 تحليل الفرضية ت: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتغير الحالة الاجتماعية.

التباين الأحادي أنوفا One-Way-ANOVA	مجموع مربع الانحرافات	درجة الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة "ف" F	الدلالة sig	الحكم
بين المجموعات	0,023	2	0,012	0,102	0,904	غير دال
داخل المجموعات	3,076	27	0,114			
المجموع	3,099	29				

الجدول (28)

يتضح من خلال الجدول (28) أن قيمة الدلالة " Sig " بلغت 0,904 وهي أكبر من 0,05 ، إذن نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتغير الحالة الاجتماعية.

4-5-4 تحليل الفرضية ث: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتغير الحالة المستوى الدراسي

التباين الأحادي أنوفا One-Way-ANOVA	مجموع مربع الانحرافات	الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة "ف" F	الدلالة sig	الحكم
بين المجموعات	0,201	2	0,101	0,940	0,403	غير دال
داخل المجموعات	2,898	27	0,107			
المجموع	3,099	29				

الجدول (29)

يتضح من خلال الجدول (29) أن قيمة الدلالة " Sig " بلغت 0,403 وهي أكبر من 0,05 ، إذن نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتغير المستوى الدراسي.

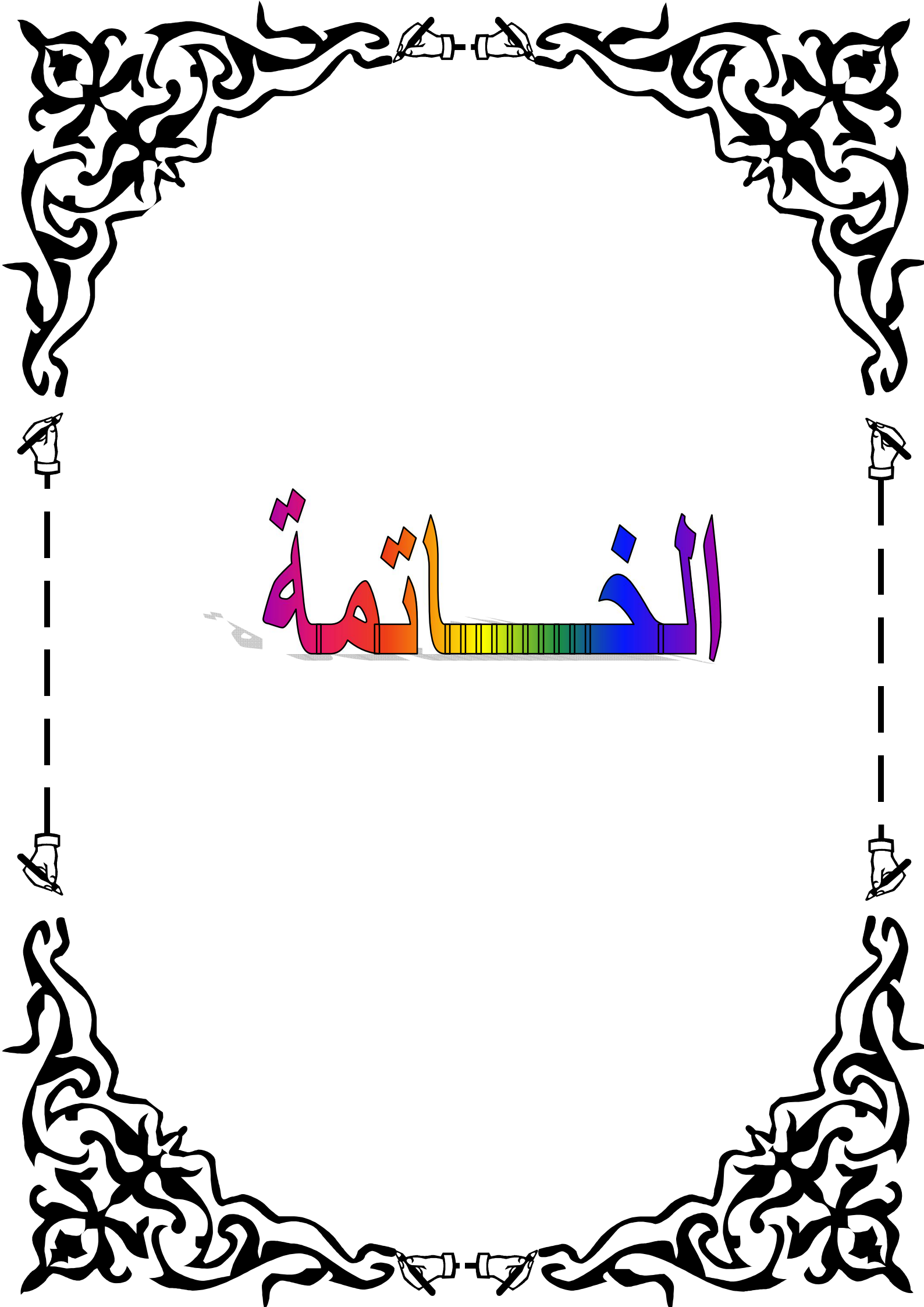
إذن نستنتج أن الفرضية الثانية صحيحة أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

خلاصة الفصل الثالث :

بعد تحليل وتفرغ بيانات الإستبيان الذي وُزِعَ على عمّال "نفطال" بعينة قوامها عامل جاءت كلّها صحيحة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss). استخلصنا أنّ عمال نفطال بسعيدة تتمتع بالرضا الوظيفي مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي لهذه المؤسسة حسب المؤثرات الأربعة (04) التي استخدمتها (3,687) وهو المتوسط الذي يعبر عن حالة الرضا المرتفعة للعمال داخل المؤسسة، حيث جاء عامل الرواتب والحوافز في المرتبة الأولى يليه الإبداع الوظيفي ثمّ التعيين والترقية وبعده التمكين في الخدمة.

وقد انعكس ذلك بارتفاع لأداء داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأداء داخل المؤسسة (4,609).

وكلّ هذه النتائج أدّت في الأخير إلى تشكيل علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء في مؤسسة "نفطال"؛ حيث بلغ معامل "بيرسون" بين هذين المتغيّرين (0,472) وهو معامل ارتباط قويّ ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة.



الخاتمة

وفي الأخير بعد دراستنا لموضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسة الاقتصادية وإسقاطنا موضوعنا هذا على مؤسسة نفطــــــــــــــــال بسعيدة.

ففي الجانب النظري في الفصل الأول استنتجنا أنّ الرضا الوظيفي له أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية وهي دور فعال بها ويؤثر ويتأثر بعدة عوامل، وأنّ كل منظمة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للفرد في تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين، وأنّ الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة من رفع الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

وفي الفصل الثاني قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية استنتجنا أنّ الأداء يتأثر بالرضا الوظيفي وهو مرتبط ارتباطاً وطيداً به، وأنه لا بدّ للمؤسسة بالإهتمام بالفرد لتحقيق أحسن أداء الدّذي يعتبر عنصر هام بالمؤسسة، ولا بدّ للمؤسسة من القيام بعملية تقييم وقياس دوري لأداء لمعرفة قدرات الفرد وكفاءته الشخصية لإبراز نقاط قوّتها ونقاط ضعفها ومعالجتها وتقديم حلول اللازمة لذلك والتوصيات البديلة.

أمّا في الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث؛ أنّه هناك رضا وظيفي لا بأس به داخل مؤسسة نفطــــــــــــــــال بسعيدة، وبلغ نسبة لا بأس بها.

وذلك بإهتمام المؤسسة بعمّالها وتقديمها يد المساعدة لعمّالها، حيث اهتمّت الرواتب والحوافز للعمّال ومنح الترقيات لعمّالها في الوقت المناسب، وهي تشجّعهم على طرح أفكارهم وآرائهم، وبذلك استنتجنا أنّ المؤسسة نفطــــــــــــــــال بها رضا وظيفي جيّد، وبذلك فهي تحقّق أداء جيّد كذلك.

وعليه فهل مؤسسة نفطــــــــــــــــال عليها بالإهتمام المتواصل بعمّالها والإهتمام خاصةً من الجوانب الإجتماعية وتقديم يد العون لهم وقت الحاجة، والمعرفة الجيدة للمتغيّرات المؤثرة في الرضا الوظيفي لعمّالها ؟ والزيادة في إتاحة فرص للعمال لاستغلال قدراتهم وخبراتهم، والحرص على سماع مقترحاتهم، والعمل بها إن أمكن، والإهتمام بقواعد تنسّم بالمساواة والعدالة والكفاءة ؟

الملحق

- الملحق رقم (01) : الإستبيان..... 90
- الملحق رقم (02) : اتفاقية تربيّص..... 93
- الملحق رقم (03) : استمارة متابعة المتربّص..... 94

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص : الاقتصاد والتسيير المؤسساتي



في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد والتسيير المؤسساتيتحت عنوان " الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسة الاقتصادية". نتقدم إليكم بهذا الاستبيان والذي يضم مجموعة من الأسئلة نرجوا منكم الإجابة عليها بوضع الإشارة (√) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجاباتكم والتي ستكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة. علما أن إجاباتكم سنتعامل بها بسرية وتستهمل لغرض البحث العلمي فقط .

القسم الأول : البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2 - العمر : ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ غير ذلك
- 4 - المستوى التعليمي : ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

القسم الثاني : فقرات مقياس ليكرت الخماسي

المحور الأول: واقع الرضا الوظيفي						
المؤشر	الر قم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
قياس الرضا الوظيفي والترقية	01	عملي يناسب كفاءتي وخبرتي في المؤسسة				
	02	تتبع المؤسسة سياسات وآليات واضحة للتعيين والترقية معلنة للجميع				
	03	الترقية في مؤسستكم تتم على أساس الأداء والكفاءة				
	04	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك				
قياس الرضا الوظيفي عن الحوافز	05	راتبي الذي أُنقِضاه مقارنة بحجم مهامي ومسؤولياتي مرضٍ لي				
	06	أشعر بالرضا العام عن الخدمات المالية (الراتب، العلاوات، ، الحوافز) التي تقدمها لي المؤسسة				
	07	الراتب الشهري يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل				
	08	الراتب الشهري يؤثر على الأداء الوظيفي				
قياس الرضا الوظيفي عن الرواتب	09	أنت تستشار في عملية تقييم الأداء الخاصة بك				
	10	الواجبات الموجهة إلي واضحة وسلسة				
	11	يتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات				
	12	لديك ثقة بما سيتم إخبارك به أو وعدك به من قبل الإدارة				
قياس الرضا الوظيفي عن التمكين في الخدمة	13	الإدارة العليا تشجعك في طرح أفكارك ومقترحاتك وآرائك				
	14	أحرص على تقديم افكار جديدة للمواقف الصعبة التي توجهني اثناء العمل				

					يدفعني شغف إيجاد حلول للمشكلات الجديدة في المؤسسة الى مزيد من الابتكار في العمل	15	
					عندما تكون لدي فكرة جديدة أحاول إقناع زملائي بها	16	

المحور الثاني: آليات أداء المؤسسة الاقتصادية							
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
17	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية						
18	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم						
19	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات عملائها						
20	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها						
21	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة الاقتصادية						
22	تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردنا البشرية						
23	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية بشكل دوري عن طريق تطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستجدات						

ملحق رقم (01) : الإستبيان.

الرقم: 297/ق.ع.إق.ك.ع.إق. ع.تج.ع.تس/ج س/2020.

اتفاقية تربص

بين :

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة

الممثلة من طرف رئيسها من جهة

وبين مؤسسة نفضال بسعيدة

تم الاتفاق على ما يلي :

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص لطلبة (ة):
- الطالب (ة): رحاوي عامر : مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- المادة الثانية : يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المدة الفاعلة : يجري التربص ابتداء من يوم: 01 / 09 / 2020 إلى 15 / 09 / 2020
- المادة الرابعة : يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية .
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص. حرر(ت) بسعيدة في 08.09.2020

رئيس القسم

ممثل المؤسسة
A. ZENZI
Directrice du DISTRICT
COM SAIDA

M. S. KHERAZ
Chef Département
ADM & MGY

الملحق رقم (02) : اتفاقية تربص.

الرقم: 2.9.1/ق.ع.إق/ك.ع.إق. ع.تج.ع.تس/ج.س.2020

01 ديسمبر 2020

استمارة متابعة المتربص

الاسم و اللقب	المستوى 1 لدراسي	المواظبة	احترام النظام الداخلي للمؤسسة	التحصيل المعرفي	روح المبادرة
الطالب(ة)	السنة الثانية ماستر	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05
ر.ح.ا.و.ي.عام	اقتصاد وتسيير المؤسسات	04	04	05	05

رئيس قسم العلوم الاقتصادية

ممثل المؤسسة



M. S. KHERRAZ
Chef Département
ADM & MGX

الملحق رقم (03) : استمارة متابعة المتربص.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. "درة عبد الباري"، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسة العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1982م.
2. "هاينز ماريون"، إدارة الأداء دليل شامل لإشراف الفعال، ترجمة "محمد مرسى" و "زهير الصباغ"، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1977م.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008م.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط2، 1979م.
5. أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، 1973م.
6. الحسيني فلاح حسن، الدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك (مدخل كمّي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008م.
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
8. صبحي أحمد رابح، قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء بالتطبيق على الجمرك، مطار الملك عبد الله العزيز الدولي، بحث مقدّم للحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركية، معهد الإدارة الرياض، 2002م.
9. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م.
10. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء - "النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات أعمال المؤتمرات الحكومية، مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009م.
11. عبد الله حسن عواد، "إدارة وتقييم الأداء" دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018م.
12. عيسى مزروفة، محمد شريف شخشاخ، مداخلة بعنوان : "الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح ضمن فعاليات الملتقى الدولي"، أداء وفعالية المنظمة في ظلّ التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009/10/11م.
13. فايزة محمد رجب بهسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
14. لوكيا الهاشمي والآخرين، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دار الأيّام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.

قائمة المصادر والمراجع :

15. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003م.
16. محمد سلطان سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004م.
17. محمد محمود يوسف، " البعد الإستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005م.
18. محمد محمود، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون دار النشر، دط، القاهرة، 2005م.
19. نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
20. فرج طريف شوقي، سلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، سنة 2000م.

✍ قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1. **François Giroud Et Autres**, Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance, 02^{Eme} Edition, Gualino Editeur, Paris, 2004, P 105. <https://revues.univ-ouargla.dz/>

✍ قائمة المذكرات :

1. "دراعو فاطمة"، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس والتنظيم، جامعة أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، سنة 2015م / 2016م.
2. "علي عبد الله" أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001م.
3. ايهاب محسن حمود الحبشي، "أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي"، جامعة الجزائر، مذكرة نيل ماجستير، تخصص إدارة وتسيير، السنة الجامعية : 2013م/2014م.
4. برباح محمد أمين، موساوي يحي "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، السنة الجامعية 2015م/2016م.
5. حجار وهيبة، هناء أميرة، "أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة المشاريع، السنة الجامعية: 2015م/2016م.
6. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة مقدّمة ضمن نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013م / 2014م.

قائمة المصادر والمراجع :

7. عمراوي نور الهدى، بربيط سهام، "إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي"، مذكرة ليسانس، تخصص : تسيير الموارد البشرية - إدارة الأعمال/ ملحقة جامعة مغنية - تلمسان، السنة الجامعية : 2013م/2014م.

8. قايد محمد، قايد نصر الدين، " الرضا الوظيفي وأثره على المورد البشري"، مذكرة تخرج تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، بريزيني الشيخ، دون سنة.

9. محمد حسين التجاني يوسف، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دون سنة.

☞ قائمة المجلات:

1. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد 05، جامعة باتنة، 2007م.

2. عبد الخالق نصيف، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، المجلة العربية لإدارة، المجلة العربية لإدارة، مجلد: 6، العدد : 52، القاهرة، 1982م.

3. كامل مصطفى، سونيا البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس، جامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد : 23، العدد : 01، 1990م.

4. هالة عبد الله الخولي، "دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الإتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال"، في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد : 56، الناشر جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008م.

☞ قائمة المواقع الإلكترونية :

1. تدوينة، مفهوم ومكونات، والعوامل المؤثرة فيه، على الساعة : 14:00 مساءً، يوم : 2020/07/01م، نقلاً عن الموقع الإلكتروني:

<https://www.tadwiina.com>

2. رزان صلاح، معايير تقييم الأداء الوظيفي، على الساعة : 15:50 مساءً، يوم: الأحد 20 سبتمبر 2020م، نقلاً عن الموقع الإلكتروني:

<https://mawdoo3.com>



فارس محتويات

فهرس المحتويات

البسملة

شكر وتقدير.

إهداء.

مقدمة : أ

❖ الفصل الأول : مدخل نظري للرضا الوظيفي.....06

✍ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....07

🌸 المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.....07

🌸 المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي.....08

🌸 المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي.....09

✍ المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأبعاده ومظاهره.....11

🌸 المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....11

🌸 المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي.....12

🌸 المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي.....15

✍ المبحث الثالث : قياس الرضا الوظيفي وآثاره ونتائجه.....17

🌸 المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي.....17

🌸 المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي.....18

🌸 المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي.....20

* خلاصة الفصل الأول :22

❖ الفصل الثاني : الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....24

✍ المبحث الأول : ماهية الأداء.....25

🌸 المطلب الأول : مفهوم الأداء وعناصره.....25

🌸 المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء.....26

28.....	✿ المطلب الثالث : محددات الأداء ومعوقاته.....
29.....	✈ المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية.....
29.....	✿ المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.....
30.....	✿ المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء.....
30.....	✿ المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء.....
31.....	✈ المبحث الثالث : قياس الأداء في المؤسسة الإقتصادية.....
31.....	✿ المطلب الأول : مفهوم قياس الأداء وأهميته.....
32.....	✿ المطلب الثاني : طرق قياس الأداء.....
40.....	✿ المطلب الثالث : كيفية قياس الأداء وصعوباته.....
41.....	* خلاصة الفصل الثاني :

44.....	❖ الفصل الثالث : دراسة ميدانية – مؤسسة "نفطــــال".....
45.....	✈ المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة نفطــــال.....
45.....	✿ المطلب الأول : تقديم مؤسسة نفطــــال.....
46.....	✿ المطلب الثاني : هيكل التنظيمي لمؤسسة نفطــــال.....
51.....	✿ المطلب الثالث : تقديم الدائرة التجارية.....
52.....	✈ المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية.....
52.....	✿ المطلب الأول : تحليل الإحصائي للبيانات الشخصية.....
57....	✿ المطلب الثاني: دراسة وتحليل لواقع الرضا الوظيفي في مؤسسة "نفطال".....
65.....	✿ المطلب الثالث : دراسة وتحليل آليات الأداء في مؤسسة "نفطــــال".....
67.....	✿ المطلب الرابع : تحليل اختبار الفرضيات.....
76.....	* خلاصة الفصل الأول :

78.....	الخاتمة:
80.....	قائمة الملاحق :
86.....	قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الأشكال والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المؤثرة على الزمن الوظيفي	12
02	أهداف تقييم الأداء	30
03	هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة	33
04	مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح	35
05	جدول يوضح النسب الممكنة والمستعملة من طرف مديريات المؤسسات في إعداد لوحة القيادة.	37
06	جدول توزيع العمال في مؤسسة نفطــــــــال بسعيدة.	46
07	هيكل تنظيمي لمؤسسة نفطــــــــال	47
08	هيكل تنظيمي لشركة نفطــــــــال	48
09	جدول المنتجات التي توزعها شركة نفطــــــــال	51
10	جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	53
11	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
12	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	55
13	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	56
14	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي	57
15	أوزان مقياس ليكرت خماسي	58
16	جدول متغير حسابي لمتغير التعيين والترقية	59
17	جدول متغير حسابي لمتغير الرواتب والحوافز	61
18	جدول متغير حسابي لمتغير تمكين الخدمة	62
19	جدول متوسط حسابي لمتغير إبداع الوظيفي	64
20	جدول متوسط حسابي لمتغير آليات الأداء في المؤسسة الاقتصادية	65
21	جدول المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للرضا الوظيفي والمتوسط الحسابي العام للأداء في المؤسسة الاقتصادية.	67
22	جدول التحليل فرضية الأولى - مستوى التعيين والترقية	68
23	جدول تحليل فرضية الثانية - مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز	69
24	جدول تحليل فرضية الثالثة - مستوى الرضا عن تمكين في الخدمة	70
25	جدول تحليل فرضية الرابعة - مستوى الرضا عن الإبداع الوظيفي.	71

72	جدول تحليل فرضية الرئيسية - توجد علاقات تأثير بين الرضا الوظيفي وبين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.	26
73	جدول تحليل فرضيات	27

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على الأداء في مؤسسة نفطـال بسعيدة، حيث استخدمت الإستبيان لجمع المعلومات والبيانات؛ وقمت بتقسيم الإستمارات على 30 عينة من عمال نفطـال، وقد تم تحليل البيانات الواردة في الإستبيان باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) من خلال الإعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط؛ والانحدار الخطي البسيط.

وقد تحصلنا إلى مجموعة من النتائج :

- * توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء العاملين في مؤسسة نفطـال.
- * هناك رضا وظيفي فوق المتوسط في مؤسسة نفطـال.
- * توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء عمال نفطـال تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ مستوى الدراسي؛ الحالة الإجتماعية).
- * وتوصلت في دراستي هذه، إلى أن الرضا الوظيفي هو العامل الأساسي في تحقيق أداء جيد داخل المؤسسة.
- * على مؤسسة نفطـال زيادة الإهتمام بموظفيها لتحقيق أفضل نتائج مستقبلاً خاصة من الجانب المادي والمعنوي.
- * مراعاة الحالة الشخصية للعمال (حالة إجتماعية)، وتحفيز العمال وتقديم يد المساعدة لهم وقت الحاجة خاصة فئة المطلقين.

Résumé :

Cette étude vise à découvrir l'effet de la satisfaction au travail sur les performances de Naftal Said Corporation, car elle a utilisé le questionnaire pour collecter des informations et des données. Les questionnaires ont été répartis entre 30 échantillons de travailleurs du secteur pétrolier et les données contenues dans le questionnaire ont été analysées à l'aide du logiciel statistique (SPSS) en se basant sur des moyennes arithmétiques, des écarts types et des coefficients de corrélation. Et régression linéaire simple.

Nous avons obtenu un ensemble de résultats:

- * Il existe une relation d'impact statistiquement significative entre la satisfaction au travail et la performance des travailleurs de Naftal Corporation.
- * La satisfaction au travail est supérieure à la moyenne chez Naftal Corporation.
- * Il existe des différences statistiquement significatives entre la satisfaction au travail et la performance des travailleurs du pétrole en raison de variables personnelles (sexe, âge, niveau d'éducation, état matrimonial).
- * Dans mon étude, j'ai conclu que la satisfaction au travail est le principal facteur de bonne performance au sein de l'organisation.

Naftal Corporation devrait porter une attention accrue à ses employés pour obtenir de meilleurs résultats à l'avenir, en particulier sur les plans financier et moral.

Prendre en considération le statut personnel des travailleurs (état matrimonial), motiver les travailleurs et leur donner un coup de main en cas de besoin, en particulier le groupe divorcé.