



جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

**دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين
دراسة حالة : " بلدية الأربعاء ولاية تسمسيلت "**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين : بلمهدي علي
بوقطاف بشير

لجنة المناقشة

رئيسا	ظريف عبد الله / أستاذ محاضر -ب
مناقشا	بن هيبه محمد / أستاذ محاضر -ب
ممتحنا	زروقي نسرين / أستاذة محاضرة -أ

السنة الجامعية: 2020/2019



تشكرات :

نحمد الله عز وجل ونثني عليه كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه أن علما ما لم نكن نعلم وهبنا الصبر والتدبير ونشكره عز وجل الذي مكنا من تخطي المصاعب وذل لنا الصعاب وفقنا لتقديم

هذا العمل المتواضع

لا يسعني وأنا أتقدم بهذا العمل إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة، وتخصيصه لجزء من وقته لإنجاحها.

كذلك نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع الأستاذة الذين رافقونا طيلة مرحلة، ونخص بالذكر أستاذة قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

كما ندين بالشكر الخالص لجميع عمال وموظفي البلدية جميعهم دون استثناء

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري الخالص لكل من أراد لي نجاح فدع لي أو أمدني بيد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إهداء :

إلى الغالية التي أوصى بها الله جل جلاله وقدست أسماؤه وبعده رسوله صلوات الله وسلامه عليه

،أمي الغالية سقتني من حليبها حبا وحنانا، وعشت في كنفها عزا وكرامة .

إلى أبي رحمة الله عليه ،لاخيبة الله غمده برضوانه وأسكنه فسيح جنانه ،الذي بذل كل غال

ونفيس في سبيل هذا الوطن الغالي.

إلى إخوتي الأعزاء رحم الله من مات منهم وحفظ الله أحياءهم بما حفظ به عباده الصالحين .

إلى كل من عرفت صادقت وأحببت

هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في عينة من البلدية، حيث استخدمنا الاستبانة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (51) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الإستبانات عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية () وبرنامج () بالاعتماد على متوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من نتائج أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي في البلدية محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة جدا، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بمحدداته الثلاث (الرواتب، الترقيات والعوامل المتعلقة بالعمل) وأداء الموظفين في البلدية محل الدراسة، حيث بلغت القوة التفسيرية (67,7) في حين بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين الرضا الوظيفي تعزى لأي من متغيرات الشخصية، وقد أوصت الدراسة بضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل المسيرين بالإضافة إلى إعادة النظر في محدد الترقيات في البلدية وضرورة استغلالها لزيادة الرضا الوظيفي في البلدية .

الكلمات المفتاحية: محددات الرضا الوظيفي، أداء الموظفين، البلدية .

I.....	الشكر
II.....	الاهداء
III.....	الملخص
IV.....	الفهرس
XII.....	قائمة الجداول
XII.....	قائمة الاشكال
XIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة

الفصل الاول : الإطار النظري للرضا الوظيفي و أداء العاملين

5.....	تمهيد
6.....	المبحث الاول : أساسيات حول الرضا الوظيفي و أداء العاملين
6.....	المطلب الاول : ماهية الرضا الوظيفي
6.....	الفرع الاول: مفهوم الرضا الوظيفي
8.....	الفرع الثاني : عوامل الرضا الوظيفي
10.....	الفرع الثالث : العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي و علاقته ببعض نواتج العمل
16.....	المطلب الثاني : اداء الموظفين في البلدية
16.....	الفرع الاول : مفهوم اداء الموظفين
18.....	الفرع الثاني : طرق تقييم اداء الموظفين
21.....	المبحث الثاني : اثر محددات الرضا الوظيفي على اداء الموظفين
21.....	المطلب الاول : اتجاهات تاثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين
22.....	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية و الحوافز و اثرها على اداء الوظيفي
22.....	الفرع الاول : اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين
23.....	الفرع الثاني : علاقة الحوافز باداء الوظيفي
25.....	المبحث الثالث : دراسات سابقة حول محددات الرضا الوظيفي و اداء الموظفين

25.....	المطلب الاول : دراسات سابقة متعلقة بمحددات الرضا الوظيفي
26.....	المطلب الثاني : دراسات سابقة متعلقة باداء الموظفين في البلدية
28.....	المطلب الثالث : اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و السابقة مع القيمة المكتسبة
29.....	خلاصة
	الفصل الثاني : دراسة حالة البلدية الأربعة و لاية تسمسملت
30.....	تمهيد الفصل الثاني
31.....	المبحث الاول : الطرق و الادوات
31.....	المطلب الاول : الطرق المستخدمة في جمع المعطيات
31.....	الفرع الاول : مجتمع و عينات الدراسة
36.....	الفرع الثاني : طبيعة متغيرات الدراسة
37.....	الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة
37.....	المطلب الثاني: الادوات و البرامج المستخدمة
37.....	الفرع الاول : الادوات المستخدمة في جمع المعطيات
40.....	الفرع الثاني : البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات
41.....	المبحث الثاني : عرض النتائج و مناقشتها
41.....	المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة
41.....	الفرع الاول : عرض نتائج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي
44.....	الفرع الثاني : عرض نتائج الارتباط و الانحدار الخطي
45.....	الفرع الثالث : عرض نتائج التوزيع الطبيعي
46.....	المطلب الثاني : مناقشة و ربط النتائج بالفرضيات
47.....	خلاصة
48.....	الخاتمة
52.....	المراجع
55.....	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العبارات التي تعنى بمحددات الرضا الوظيفي	38
02	العبارات التي تعنى اداء الموظفين	38
03	معامل الثبات الكلي للاستبانة	38
04	توضيح اوزان مقياس ليكارت الخماسي	39
05	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحدد الرواتب	41
06	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحدد الترقيات	42
07	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل	43
08	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحددات الرضا الوظيفي	44
09	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل محددات الرضا الوظيفي و المتغير التابع اداء الموظفين	45
10	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمحددات الرضا الوظيفي	45

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
32	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
33	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن	02
34	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	03
35	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	04
36	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المؤسسة	05

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	
02	معامل الثبات الكلي الفا كرومباخ	
03	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد الرواتب	
04	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد الترقيات	
05	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل	
06	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحددات الرضا الوظيفي	
07	الانحدار الخطي البسيط للتغير المستقل الرضا و التابع الاداء	
08	الانحدار الخطي المتعدد للمحددات الثلاث (الرواتب, الترقيات, العوامل المتعلقة بالعمل)	
09	الارتباط بين جميع المحددات	
10	اختبار التوزيع الطبيعي	
11	اختبار ما نويتتي	
12	اختبار كرسكال	

مقدمة

توطئة :

إن تقارب الأسواق وتضاؤل الفرص خلق مجالا من المنافسة الشديدة بين المؤسسات وصراعا دائما من اجل البقاء والاستمرار لأجل هذا كان لزاما على هذه المؤسسات إن تبرز وتميز عن مثيلاتها . هذا يتطلب مجموعة من المداخلات التي تتمثل في الموارد البشرية ، الآلات ، الأموال ، المواد والمعلومات ،وهنا يلعب المورد البشري الدور الأبرز والوسيلة المثلى من اجل تحقيق الرقى والازدهار لهذه المؤسسات .

ففي الآونة الأخيرة نجد إن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب في هذا الميدان من اجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم . وتولى أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل . وهنا تبرز فكرتان أساسيتان هما محددات الرضا ومدى تأثيره على أداء الموظفين.

طرح الإشكالية:

إن الأداء المقبول الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات وهنا تزداد أهمية قيمة العمل . وان الاهتمام على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين وزيادة نجاح المؤسسة لان التركيز على الموظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة .

و من خلال هذا نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي إلى أداء الموظفين في المؤسسة ؟

ومن اجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1- إلى أي مدى تسعى البلدية إلى إرضاء موظفيها من اجل تحسين أدائهم

2- ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في البلدية

فرضيات البحث :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة و المتعلق بموضوع الدراسة تم صياغة فرضيات على النحو التالي (فرضيات صفرية) :

- ❖ ليس هنا كمستويات من الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة.
- ❖ لا يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال محدداته الثلاث حيث كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي كلما زاد أداء الموظفين في المؤسسة

مبررات اختيار الموضوع:

تناسب طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة.

-الاهتمام المستمر بالأبحاث المتعلقة بتأثير الرضا الوظيفي إلى أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية

توافق هذا الموضوع مع الحياة الشخصية بصفتي موظف وطالب معا

أهداف البحث وأهميته :

تتمثل أهداف البحث العلمي فيما يلي :

- إبراز واقع اهتمام البلدية بمحددات الرضا الوظيفي
- التعرف على مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في البلدية
- إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المعاش والحصول على نتائج حقيقية .

أما الأهمية: تبرز كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات إلا وهما الرضا الوظيفي وأداء الموظفين , كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة صانعي القرار في البلدية محل الدراسة من التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

وكذلك البلدية تنشط في قطاع مهم في الدولة وتتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية المحلية حيث إن الرضا الوظيفي للعاملين بهذا القطاع ستعكس على أدائهم ككل الأمر الذي سينعكس بصورة أخرى على الأداء التنظيمي لهذه البلدية ومنه على الأداء الفردي

حدود البحث :

بالنسبة للبعد المكاني للبحث تم تطبيقها بالبلدية بولاية تسمسيلت أما البعد الزماني فنظريا وتطبيقيا تم في الأشهر مارس و افريل و ماي 2020 حيث تم خلال هذه الفترة جمع مختلف المعطيات وتحليلها.

-منهج البحث:

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وللإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الجانب النظري من البحث أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا المنهج التجريبي اعتمادا على دراسة حالة وللوصول إلى توازن البحث وتحليل النتائج استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي

-صعوبات البحث :

من أهم الصعوبات التي اعترضتنا في بداية هذا البحث انه لا يوجد قسم مختص بالموارد البشرية أولا مركزية في هذه البلدية حتى يقوم مسيروها باتخاذ قراراتهم كاملة كما إن عدد موظفيها قليل نسبيا (51)لذا اضطررنا لتوزيع الاستبيان واسترجاعه بفترات متقطعة على عمال بلدية الأربعاء

-هيكلية البحث:

من اجل الإجابة على الإشكالية وأسئلتها الفرعية وإتباعا لطريقة قسمنا البحث إلى فصلين :

تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسة بحيث قسمناه إلى ثلاث مباحث إما المبحث الأول فقد عرفنا المفاهيم الأساسية حول محددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسة وفي المبحث الثاني أبرزنا اثر محددات الرضا

الوظيفي على أداء الموظفين وقد خصصنا المبحث الثالث لدراسات سابقة حول محددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

بينما في الفصل الثاني أسقطنا الدراسة النظرية على واقع البلدية من خلال مبحثين اثنين في المبحث الأول تطرقنا إلى الطرق المستخدمة في جمع المعطيات وكذلك الأدوات والبرامج أما في المبحث الثاني فعمدنا إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية ، ولقد أشار " لوك " 1976 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية ، و لعل من أهم الأسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء و التغيب و الاتصال الرسمي و غير الرسمي ، و أحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب و نظام المنح و المكافآت و نظام اتخاذ القرارات و غير ذلك من المواضيع و المتغيرات المادية و المعنوية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل .

إن التغيرات التي يشهدها العصر الحاضر المتمثلة في تغيرات معرفية فكرية و تكنولوجية من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمة التي ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع أداء المورد البشري باعتبار هذا الأخير مورد أساسي و فعال في المؤسسة .

و يعتبر الأداء من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين ، فتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الراقى الذي يركز على خلفية علمية و تأهيل علمي ، حيث برزت تحديات جديدة تفرض على المؤسسة مقارنة أدائها و ما تحققة من إنجازات مع مؤسسات الأحسن أداء. في هذا الفصل سنتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الرضا الوظيفي و أداء العاملين بالإضافة إلى عرض دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع حيث يكون هيكل الفصل الأول مكون من ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي و أداء العاملين

المبحث الثاني: تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

المبحث الثالث: دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي و أداء العاملين .

المبحث الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي و أداء العاملين .

اهتمت معظم الأمم بالتعليم سواء المتقدمة أو النامية و جعلته من أهم قضاياها لمعرفة بأن استثمار في الرأس المال البشري هو الاستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها و الذي يعود عليها بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن ، و من هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي و أداء العاملين، وعليه سنعرض في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي و كذلك أداء العاملين من خلال ثلاثة مطالب .

المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

ظهرت عدة دراسات و بحوث في هذا الموضوع حاولت الإجابة على مدى رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه ، و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الرضا الوظيفي من حيث مفهومه و آليات قياسه و النظريات المفسرة له .

الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته .

01- مفهوم الرضا الوظيفي :

قبل التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي و يجب علينا الإشارة إلى الرضا : فالرضا لغة هو ضد السخط ، و ارتضاه يعني رآه له أهلا و رضي عنه ، أحبه و أقبل عليه¹ . أما اصطلاحا فقد عرفه هامبل (Hample) بأن " الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه " : أي أن الفرد يشعر بالرضا في الحالة التي تتطابق فيها المراد الحصول عليها مع ما يحصل عليه فعلا² . كما عرف هوبوك الرضا الوظيفي على أنه³ : " عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية و المادية والبيئية التي تحمل المرء بصدق أنني راضي في وظيفتي " . أما سترونج (Strong) فقد عرفه بأنه : " حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل و التي تجعل الفرد مجبا له و مقبلا عليه في بدء يومه دون أي غضاضة " ⁵ .

¹ - ابن منظور ، لسان العرب ، ط 4 ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 5 ، 2005 ، ص 168 .

² - عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك ، ط 2 ، دار مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1998 ، ص 122 .

³ - محمد سعيد أنور السلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003 ، ص 195 .

⁵ - فاروق عبده فليح ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 1 ، دار المسير للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 260

و يعرف لوك (Locke) الرضا الوظيفي بأنه : " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة " ¹ .

بينما اتفق كل من بورتير و ماسلو على أن " الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية " ³ . أي الدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل و الإنجاز الذي يحققه العاملون .

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي للعاملين يتحقق عندما:

- تجد الحاجات الملحة للفرد إشباعا كاملا لها في العمل .
- يتمكن الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانياته و قدراته و طاقاته الكامنة في محيط عمله .
- تزداد درجة إحساس الفرد بملائمة المهنة لقدراته الخاصة.
- يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله ² .

02-أهميته :

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العامل والمؤسسة والمجتمع ونوضحها كما يلي ³:

➤ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف:

- ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- الرغبة في الإبداع والابتكار.
- الرغبة في أداء الأعمال بطريقة مميزة.

➤ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: ينعكس شعور العاملين بالرضا بالإيجاب على المؤسسة،

وذلك بارتفاع مستوى الفعالية، وارتفاع الإنتاجية فالرضا الوظيفي هنا يخلق الرغبة للعاملين في

الإنجاز وتحسين الأداء وتخفيض التكاليف وارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر العامل

بأن وظيفته أشبع حاجاته يزيد تعلقه بها .

➤ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- ارتفاع معدلات الإنتاج .
- تحقيق الفعالية الاقتصادية .

¹ - منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ط 3 ، دار الشعب ، القاهرة ، 1976 ، ص 113 .

² - شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1994 ، ص 35 .

³ - أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة جامعة الإسكندرية ، 1983 ، ص 152 .

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .

الفرع الثاني: عوامل الرضا الوظيفي

هناك نوعين من عوامل الرضا الوظيفي، وفيما يلي سيتم توضيح هذه العوامل.

أولاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

تختلف وتتعدد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وتباين درجة تأثير هذه العوامل من مكان إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى، ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

➤ المستوى المهني والوظيفي للعامل: يشكل هذا العامل تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي لأنه كلما ارتفعت مكانة العامل داخل الهيكل التنظيمي كلما زاد رضاه، توفر كل من المؤهلات والخبرات يسمح بالحصول على وظيفة مرموقة من حيث الدخل المالي، مقدار السلطة، الصلاحيات الممنوحة،... الخ وهي عوامل تزيد من درجة الرضا الوظيفي².

➤ تصميم الهيكل التنظيمي: هناك صلة وثيقة بين تصميم الهيكل التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لأنه مرتبط بعدد العمال الذين يعملون في نفس الوحدة الإدارية أو في نفس المصلحة، أي كلما اتسع نطاق المصلحة أو الوحدة الإدارية كلما زاد عدد العاملين وهو ما يعكس سلباً على درجة الرضا الوظيفي.

➤ نوع التقنية المستخدمة في العمل: كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في العمل هي التي تعتمد على أساس الإنتاج الكبير كلما نجم عن ذلك انخفاض في درجة الرضا الوظيفي وكلما كان تصميم عملية الإنتاج يميل إلى التنوع والتشكيل كلما أدى إلى ارتفاع في درجة الرضا الوظيفي.

➤ جداول العمل: تلعب دوراً كبيراً في تحقيق رضا العمال في المؤسسة بحيث أنه كلما زادت ساعات العمل كلما زاد الضغط على العمال وهو ما يؤثر سلباً على رضاهم لأن العامل بطبيعته يجب أن تكون له فترات فراغ للاستمتاع والترفيه للتخلص من ضغوط العمل وبالتالي زيادة رضاهم.

➤ الحالة العامة لسوق العمل: عندما يكون سوق العمل تسوده حالة بطالة أي أن الطلب أكبر من العرض في هذه الحالة يتوجه تفكير طالبي العمل نحو الحصول على وظيفة براتب مرضي فقط،

¹- أحمد صقر عاشور، إدارة موارد بشرية، مرجع سابق، ص 147 .

²- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، د.ط الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984، ص 154

أما عندما يكون عروض العمل أكبر من الطلب يتوجه اهتمام العاملين إلى احتياجات الثانوية من الوظيفة مثل الترقية، التحفيز والإجازات....الخ.

ثانيا: العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي .

تنقسم العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي إلى¹:

❖ العوامل التنظيمية:

تتمثل فيما يلي :

- نظام العوائد: يشعر العامل بالرضا إذا توفرت هذه العوائد الأجر، الحوافز والترقيات، ويتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب والشكل العادل.
- تصميم العمل: عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل وتوفر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان للرضا الوظيفي.
- سياسات المنظمة: تشير إلى وجود أنظمة ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعقده.
- ظروف العمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية المناسبة كلما ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن بين هذه الظروف: شروط السلامة، التدفئة، الإضاءة و التهوية.....الخ.
- ثقافة العمل: يتم العمل في نوع من البيئة الاجتماعية التي تنفرد بمجموعة من المعايير والعادات والتقاليد التي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المؤسسة ونماذجهم الثقافية، فدور العامل لا يقتصر على أداء العمل فقط بل يشمل أيضا حسن الاتصال والتوافق مع جماعات العمل.

❖ العوامل الشخصية:

- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى العامل لاعتماد على رأيه واحترام ذاته كلما كان أقرب إلى الرضا أما أولئك العاملين الذين يشعرون بضعف في قدراتهم فإنهم عادة ما يكون غير راضين عن العمل².

¹ - أحمد صقر عاشور ،ادارة موارد بشرية، مرجع سابق ص 155.

² - ابن منظور ، لسان العرب ، ط4 دار صادر ، بيروت ، المجلد 5 ، 2005 ، ص168-170.

- تحمل الضغوط: كلما كان العامل قادرا على تحمل ضغوط العمل والتعامل معها كلما كان راضيا أكثر، أما أولئك الذين لا يستطيعون تحمل الضغط ويرونها على أنها عقبات فإنهم عادة ما نجدهم غير راضين.
- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية كلما زاد رضا العامل عن عمله أما إذا قلت مكانة العامل وظيفيا زاد الإشباع.
- الرضا العام عن الحياة: العمال الذين يكونون سعداء في حياتهم نجدهم سعداء في عملهم ، و العمال الذين يكونون تعساء في حياتهم و غير راضين عنها فعادة ما نجد ذلك يؤثر سلبا على عملهم .

- الفرع الثالث: العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي و علاقته ببعض نواتج العمل.

1- العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي

يعرف الباحثين الرضا عن العمل لأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها وبالتالي فهو حالة من القناعة والبلوغ المرغوب وهي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه (العمر، الجنس، التعليم، الشخصية، الاتجاهات، القيم) والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة (الانجاز، المسؤولية، التحكم والسيطرة والمشاركة في صناعة القرارات) والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته (سياسات المنظمة وساعات العمل ومركز الوظيفة التعليمية، الأجر، فرص الترقية) ويمثل هذا التعريف ثلاث عناصر أساسية وهي كالتالي¹:

- أن الرضا هو حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب عندما يتم إشباع الحاجات و الرغبات للفرد .

- أن يكون هذا الإشباع ناتجا عن العمل الذي يؤديه .

- تأثير العوامل الشخصية والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته².

2- علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

أ- الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

¹ -بووذن نبيلة ، محددات الرضا التوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس و تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2007 ، ص 60، 61 .

² - محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 204،205 .

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه. ونشير هنا إلا أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر

عن الموظف إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، تعرض لحادث سير،.....إلخ. وعليه يمكن القول أن العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ومعدلات التغيب عن العمل علاقة عكسية، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب العمل.¹

ب- الرضا الوظيفي وضغوط العمل

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل يمكن أن نعرف ضغط العمل بأنه الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل وأكد الباحث العتيبي سنة 2000م بوجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الآخر حيث كانت الدراسة على عينة من موظفي وموظفات قطاع العام الكويتي.

كما كشف العتيبي عن دراسة قام بها هندراكس سنة 1985م توصل فيها إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي كما كانت له دراسة سابقة أجراها عام 1997م تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية فيما يخص الرواتب، الترقيات، التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساواة بين العاملين وعدالة تقييم الأداء.²

ت- الرضا الوظيفي ودوران العمل

قبل تطرقنا إلى العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي ودوران العمل لابد لنا طرق قياس الرضا الوظيفي و عوامله.

أولاً : طرق قياس الرضا الوظيفي :

¹- إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البروقراطي و عدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص 7

²- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 154

تنقسم طرق قياس الرضا الوظيفي إلى قسمين هما:

01- المقاييس الموضوعية :

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب ، و هذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه ، و يتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا العاملين و لكنها لا تتوفر على بيانات التفصيلية التي تتيح التعرف عل أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة¹.

أ- الغياب : تعتبر درجة انتظام العامل في عمله ، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله و لكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانیه من قلق ة توتر نفسي و الشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم الخاصة .

كما أن حالات الغياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للعامل التحكم فيها مثل المرض و الحوادث وغيرها من الأسباب ، و رغم عدم وجود طريق موحدة لقياس معد الغياب إلا أنه يمكننا الإسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية و ذلك سنة 1986 و تحسب كالتالي² :

مجموع أيام الغياب للأفراد				
معدل	الغياب	خلال	فترة	معينة
=				
100X _____				
عدد أيام العمل X متوسط عدد الأفراد				

ب- ترك الخدمة: ينظر لبقاء العامل في وظيفته كمؤشر يدل على ارتباطه بعمله ، و يحسب كالتالي :

¹ - بوذن نبيلة ، محددة الرضا الوظيفي في إطار نظرية دفيد ماكيلوند ، مرجع سابق ص63.
² - صليحة شامي ، المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير ، جامعة بومرداس ، 2010 ، ص65.

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة				
معدل	ترك	الخدمة	لفترة	معينة
=				

100X _____				
مجموع عدد الأفراد خلال الفترة				

معدلات ترك الخدمة و الغيابات تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها ، لهذا ينصح بجمع بيانات أكثر دقة و مفصلة عن طريق إجراء مقابلات مع العامل الذي يريد ترك وظيفته أو يقدم استقالته للتعرف أكثر على دوافع و الظروف التي دفعته إلى اتخاذ مثل هذا القرار، مثل هذه البيانات تساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة¹.

ج- معد الأمن و السلامة المهنية : تحسب معدلات الإصابة و الأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى درجة رضا العاملين عنها فارتفاعها يعكس حالات الارضا لدى العاملين و انخفاضها يعني حسن ظروف العمل ، و من ثم رضا الأفراد عنها.

02- المقاييس الذاتية :

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي و من أهم المقاييس الذاتية الشائعة الاستعمال مايلي :

أ- طريقة ليكارت (Likert): يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة و السالبة الخاصة بالوظيفة ، يسأل العامل بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ، و يتمثل هذا المقياس في خمس إجابات بديلة ، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي ، و التي تبدأ بالموافقة الشديدة و تنتهي بالمعارضة الشديدة ، و تشمل الإجابات مايلي :

الشكل رقم (01) : طريقة الاستقصاء

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

المصدر : محمد عمر الطوبى، قراء في علم الفقه الاجتماعي، مكتب المعارف الحديثة ، الإسكندرية 1999، ص415

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط 3 ، الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2005 ، ص10 .

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمسة السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل عامل من إجاباته على عبارات الاستقصاء. وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب و الدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب و من الملاحظات التي سجلت في هذا المقياس¹ :

- تعتبر هذه الطريقة سهلة نظرا لأنها تحتاج إلى خبراء في الميدان .
- إن طريق ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة و المعارضة العامة² .
- إن العامل في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس و لهذا هي تمدنا بمعلومات عن هذا العامل .

ب- طريقة هرزبرغ (Herzberg) : تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للعامل ، و المراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل و عادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي³ :

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية ، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط ، كما يطلب من العامل إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور ، و بالتالي يقدم الأسباب التي تتسبب في وجود هذه المشاعر لديه .

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس خلال الستة أشهر الماضية، أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث لما يطلب العامل وصف ما حدث له بالضبط و محاولة ذكر الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.

ج- طريقة ثرستون (Thurstone)⁴ : وضع كل من ثرستون و شارلي عددا من العبارات بينها فواصل و مسافات متساوية عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات التي تمثل أقصى درجات الإيجابية و أنها تمثل أقصى درجات السلبية ، و لقد استخدم طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين .

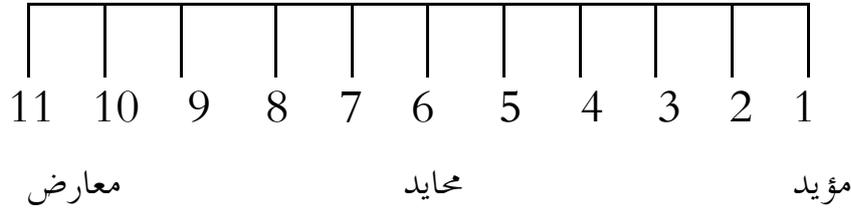
¹ - خضير كاظم حمودة ، إدارة موارد بشرية ، مرجع سابق ، ص 167 .

² - طویل كريمة ، الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات ، رسالة ماجستير الجزائر ، 2007، ص 152 .

³ -مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ص 12.

⁴ -مصطفى نجيب شاويش ، إدارة موارد بشرية ص12-13.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى (11قسما) أو فئة ، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى ، و توضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة 11 معارض ، و العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) و هي العبارة المحايدة¹ .

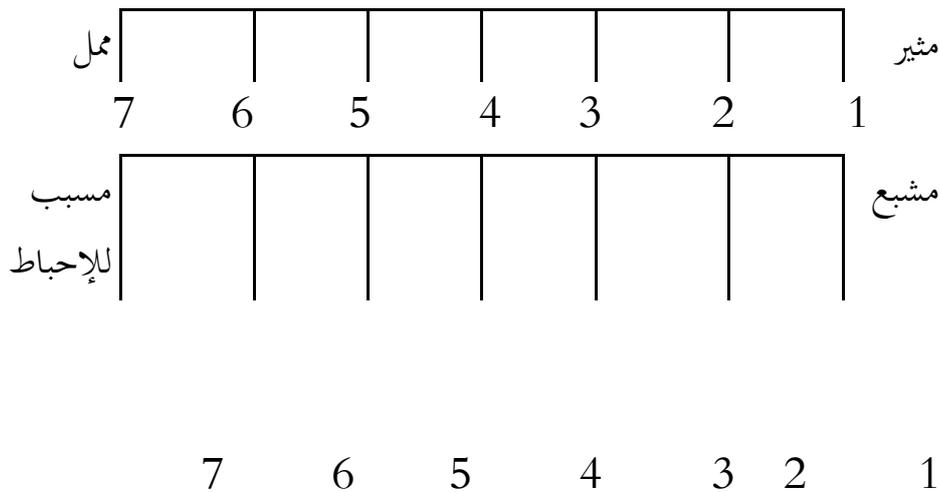


وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا ، ذلك أن المحكمين سوف يتفوقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات ، و كذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت ، مما سيؤدي إلى حذفها ، و هذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا ، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات .

د- طريقة أوزجود (osgood) :

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة من تطبيقين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات ، و يطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار درجة واحدة و التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي تحتويها كل مقياس جزئي² .

و فيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة :



¹-علي سلمي، ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف 1970 ، ص 26 .
²-مصطفى نجيب شاويش ، ادرة موارد بشرية،مرجع سابق ، ص14.

تافه

مهم

7 6 5 4 3 2 1

يتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضوع أعلاه.

تجمع الدرجات التي أشار عليها المفحوص ، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب و يلي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية و المجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية ، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أمام تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس

هـ - طريقة جثمان: Guttman

حاول إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي¹.

المطلب الثاني : أداء الموظفين في المؤسسة

الفرع الأول : مفهوم أداء الموظفين

¹ - شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية و الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 204 .

أولا نعطي تعريفا للأداء وفي هذا الصدد نجد أن بورمان يعرف الأداء بأنه "مساهمة" الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى الفعالية"، ويعرف الأداء كذلك بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹

وبهذا يمكن القول أن الأداء يعني إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، فهو مفهوم واسع يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالسلوك والنتائج الناجمة عن بذل الجهد وتحمل المسؤولية المرتبطة بالوظيفة لتحقيق الأهداف المرجوة، ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها: من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية والإنتاجية .

-الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات .

-الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، فهي ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

-الإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة باستخدام عوامل الإنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.

نجد أن هناك عنصران أساسيان للأداء الوظيفي في المؤسسة هما القدرة والرغبة تتطرق إليهما بإيجاز:

-القدرة على الأداء تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية وبالتالي فالقدرة هي المحصلة والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين وهما المعرفة والمهارة².

¹ - بن طالب سامية ، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، ص 75 .

² - بشار زيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 165 .

- الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل ،وتنعكس هذه القوى في كافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإلتقان ،وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر :ظروف العمل المادية ،ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

الفرع الثاني : طرق تقييم أداء الموظفين

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم أداء الموظفين.ومن بين هذه الطرق نذكر:

1- طريقة الصفات أو السمات: ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء الموظفين ،إذا يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية ،لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية¹ :

أ-تحديد الصفات: التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الفرد مثل :مستوى الأداء ،علاقة الموظف برؤسائه،علاقته مع زملائه،الحفاظة على الدوام الرسمي...الخ.

ب- إعطاء درجة معيارية لكل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً: ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، وهكذا.

ج- تحديد النقاط المعيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما يلي :

ممتاز(10)، جيد جداً(08)، جيد(06)، مقبول(04)، ضعيف(02).

د- وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض(نموذج تقييم أداء الموظفين).

ه- تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها المقيم أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

و- جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم لكي يصل إلى تحديد المستوى التقييمي للموظف.

¹ - سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2011 ، ص 243 .

ز- التوثيق بحيث يقوم المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

2- طريقة معايير العمل(الإنتاج): تستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين في حقول الأنشطة الإنتاجية ، و يتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل من بينها¹:

- متوسطة إنتاج الفرد أو جماعة العمل : يستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو الجماعة العمل حينما تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريبا.
- أداء جماعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة :عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة ،ويتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتا كبيرا.
- دراسة الوقت والحركة:وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج أو دورة محددة لإنجاز العمل.
- آراء الخبراء:ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما لا تستطيع أن تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة.

3-طريقة الترتيب:وتلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب منكل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام Over-All perfomance للعمل.

4- طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع الموظفين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف آخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم فمثلا: لدينا خمسة أفراد هم أ، ب ، ج ، ه ، فإنه يصير لدينا عشر(10) مجموعات على الشكل التالي: أ ب ، أ ج ، أ ه ، ب ج ، ب د ، ب ه ، ج د ، ج ه ،ومقارنة كل عامل مع آخر فإن العامل المفصل أكثر الذي ذكر على أنه الأفضل يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد.

¹-سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجية موارد البشرية ،مرجع سابق ص245.

5- طريقة التوزيع الإحصائي : يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل ، وتتم العملية كالتالي¹ :

- يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كرات صغيرة كل اسم على كرة.
- يطلب من المشرف أن يوزع الكرات على خمس مجموعات كالتالي :
- (أ) مج الأولى - ضعيف ، (ب) مج الثانية - أقل من المتوسط ، (ج) مج الثالثة - متوسط - مج الرابعة - أعلى من المتوسط ، (د) مج الخامسة - جيد جدا.
- وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليهم على الشكل:

(أ) مج الأولى % 10 - من الأفراد، (ب) مج الثانية 20% - من الأفراد (ج) مج الثالثة 30% من الأفراد، (د) مج الرابعة 40% من الأفراد ، (هـ) مج الخامسة 10% من الأفراد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها وتتركزها عند الطرفين. ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم أداء الموظفين: هناك عدة طرق حديثة حيث سنذكر أهم هذه الطرق:

1- طريقة الاختيار الإحصائي:² تقوم تلك الطريقة على تجميع عدد كبير من من العبارات التي تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الشخص وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في الشخص. ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم ، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة في كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنين تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص الأقل انطباقا على الشخص، وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

¹-سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات موارد بشرية ،ص 246.

²-بشار زيد الوليد ، ادارة الحديثة لموارد البشرية مرجع سابق ، ص 169.

2 - طريقة الوقائع الحرجة¹: الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر إذا كانت أي من تلك الوقائع التي تحدث معهم في أدائهم لعملهم ، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل. وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل ويطلب من الرئيس المباشر وضع أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في العامل ، وتقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم تقليلا للاحتمالات تحيزهم ، وهذه بعض الأسئلة :

- هل يقدم أفكار جديدة ؟
- هل هو مهتم حقيقة بعمله ؟
- هل يقف إلى جانب مرؤوسه ؟
- هل هو مواظب على الحضور ؟
- هل يتأكد من سلامة معداته ؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

المبحث الثاني : أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين .

باعتبار أن أداء الموظفين هو العامل الرئيسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المنظمة ، هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجابا وسلبا ومن هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين ، حيث ضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين ، بينما تطرقنا في المطلب الثاني إلى الثقافة التنظيمية والحوافز وتأثيرهما على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: اتجاهات تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري ، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر ، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه.

¹-بشار زيد الوليد، ادارة الحديثة لموارد البشرية، مرجع سابق ،ص 172

وبهذا الصدد سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهما¹:

الاتجاه الأول : يدعى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء

الموظفين هو متغير تابع له، ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته وامتثانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، والعكس صحيح ، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل ، ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الامتثال لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أداؤه.

الاتجاه الثاني: يدعى أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل .

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع، وتوضح هذه الفكرة أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة...) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه. وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي يكون إشباع الموظف قليلة ورضاه منخفض. الاتجاه الثالث: يدعى أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

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

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه ، وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أدائه مرتفعا ، لكن رضاه الوظيفي منخفض ، ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل .

¹-بن طالب سامية ، ضغط العمل و تأثيرها على أداء العاملين ص 79.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والحوافز وأثرهما على الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

نستهل القول بأن الثقافة التنظيمية هي "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة ، والفلسفة التي تحكم سياستها والعاملين، والطريقة التي يتم بها 'نجاز الأعمال والمهام ، والإفتراضات والمعتقدات التي يشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم".

وهنا نميز بين تأثيرين مختلفين للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي هما¹:

أ- تأثير الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموظفين :

يتم التأثير من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها المؤسسة كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل ، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي على حد سواء ، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء .

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين ، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وكذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة ، وهذا من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي في المؤسسة .

ب- تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء الموظفين:

تؤثر على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه ، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة ينخفض مستوى أدائه ، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو رأي وأفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ، ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الموظفين بشكل عام².

الفرع الثاني : علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي:

¹-منصور فهمي ، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مرجع سابق ، ص120.

²-منصور فهمي ، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مرجع سابق ، ص 121.

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات ، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة ، كذلك دورها في إشباع الحاجات ، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك .

هذا وعلى المدير الناجح السعي لجعل الفرد العامل يشعر بعدالة تقديم الحوافز لضمان حفزه واستمراره بالعمل من خلال توجيه كل الجهود التحفيزية نحو تحقيق المساواة والإنصاف سواء بالمحفزات المادية أو غيرها من المحفزات المعنوية.

وعلى هذا الأساس يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد يتوقف أساسا على عاملين رئيسيين هما القدرة والحفز على العمل حيث يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء الوظيفي، واستنادا إلى ذلك تم صياغة المعادلة التالية¹:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الحفز على العمل}$$

ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك ولأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال ، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها ، المساواة والقوة ونوع الحاجة ، وعدالة التوزيع أو يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في : جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة.

جلب الفعال لمهام الوظيفة ، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة مباشرة بالسلوك والأداء . الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.

الاحتفاظ بالعاملين الماهرين.

المبحث الثالث:دراسات سابقة حول محددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع ،سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة (محددات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) ، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث ، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات ، ونختتم المبحث بإبراز القيمة المضافة المكتسبة من هذه الدراسات.

المطلب الاول : دراسات سابقة متعلقة بمحددات الرضا الوظيفي

¹محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ،مرجع سابق ، ص 206.

1-دراسة (2011 Abdullah) بعنوان Evaluation of Job

Satisfaction and

« Perfncance of Employees in Small and Medium Sized

Constrction Firms in Nigeria »

جاءت هذه الدراسة لإجراء تحليل لوظائف العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البناء والتشييد ، وكذا تحديد مستوى الرضا للعاملين في هذه المؤسسات وفحص الأداء الوظيفي للعاملين ، والتحقق من طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظف وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة والتي وزعت على 150 مبحوث من م ص م في نيجيريا . وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : أن الرضا عن زملاء العمل يأتي في المرتبة الأعلى وبمعدل 62,3 والرضا على الأجر يأتي في المرتبة الأدنى بمعدل 56,2 وأن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي العام والأداء الوظيفي في م ص م .

2-مداخلة (أ.لطيفة عريق وأ.الود حبيب العدد الأول :سبتمبر 2013)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي ، مداخلة بعنوان : "اقتراح نموذج عممي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي".

تهدف هذه المداخلة إلى محاولة التعرف على اقتراح نموذج عملي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية ،فتم تسليط الضوء على ماهية كل من ضغط العمل والرضا الوظيفي والمؤسسة الصناعية ، وكان ذلك بالاستعانة بالأسلوب الوصفي ،وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه للحد من ضغوط العمل وزيادة الشعور بالولاء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية عليهم الاستعانة بنظم المعلومات الحديثة واستخدامها لاتخاذ القرارات الصائبة، وكذلك الاهتمام بمجال العلاقات العامة لضمان حسن الاتصال والتسيير الملائم والجيد مع العاملين والجمهور الخارجي للمؤسسة خاصة وقت حدوث الأزمات.

3-دراسة (فوزية خباز 2015)، مذكرة ما ستر أكاديمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء المورد البشري وكذلك تبيان طبيعة

العلاقة بين أداء المورد البشري والمتغيرات الشخصية الأخرى ، حيث تم توزيع الاستبيان على 70 موظفا يمثلون عينة الدراسة خاصتنا ، وتم الاعتماد على برنامج Spss لمعالجة البيانات وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها : أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تغزى إلى أبعاد الرضا الوظيفي وهي الأجر ظروف العمل وطبيعته،العلاقة مع الزملاء ،العلاقة مع الرؤساء ، أضف إلى ذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تغزى إلى بعد الرضا الوظيفي: الحوافز:

المطلب الثاني: دراسات سابقة متعلقة بأداء الموظفين في المؤسسة .

1-دراسة (شامي صليحة 2009 -2010) مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات بعنوان : "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي " .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي ، الأداء الوظيفي وكذا مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بالإضافة إلى إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية والسعي إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ، كما خلصت لعدة نتائج أثبتت من خلال تحليل المعطيات المستخرجة من الاستبيان الموزع على العاملين أهمها : أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤولية الإدارة العليا في أي منظمة والأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية ، تنظيمية ، اجتماعية وبيئية ، كما أن المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين سلبا وإيجابا.

2-مقال (العربي عطية -عدد 2012/10) مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مقران مقال بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"

هدفنا في هذا المقال إلى دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع لتحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح، حيث تم في هذا الصدد تصميم اسبانه لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من (61) موظفا وموظفة في جامعة ورقلة ،ومن خلال الدراسة تم التوصيل إلى مجموعة من النتائج أهمها:علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين(حجم الأداء ،نوعية الأداء ،كفاءة الأداء تبسيط العمل)وكذلك سرعة الإنجاز ، وقد أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة تغزي

للمتغيرات (الجنس ، المستوى ، المستوى التعليمي)، وتوجد فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات (السن ، الأقدمية المهنية، الفئة الوظيفية).

3-دراسة (funmilola other) 2013 بعنوان " Impact Of Job Satisfaction Dimensions on"

“JOB PERFORMANCE IN A SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE

جاءت هذه الدراسة بهدف اختبار تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية إبيدان (جنوب غرب نيجيريا ، بحيث الباحثون أسلوب العينة العشوائية والمكونة من 105 مبحوث من المؤسسات ص و م من ثلاث قطاعات مختلفة ، واستخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات ، أما فيما يخص نتائج الدراسة ، فقد تبين أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين ، حيث 33 % من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تفسرها أبعاد الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة مع القيمة المكتسبة

أ- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

لقد تبين لنا من خلال ماتم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على

نتائجها تناولت موضوع الرضا الوظيفي وأداء العاملين من أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، إضافة إلى العلاقة بينهما ، حيث تتفق هذه الدراسات مع الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع البحث إضافة إلى الاستبيان المطبق وكذا النتائج المتحصل عليها ، كما تختلف عنها في تناول مجتمع البحث وميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة ، غير أننا نستفيد من هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري ، وفي تصميم ووضع الاستبانة لهذه الدراسة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري للموضوع حيث تم التطرق في المطلب الأول من البحث إلى ماهية الرضا الوظيفي حيث عرجنا على مفهومه من خلال بعض التعاريف ثم علاقته ببعض نواتج العمل مثل التغيب ، ضغوط ودوران العمل ، وكذلك عوامل ومحددات الرضا

الوظيفي خاصتنا مثل الأجور والترقية والعوامل المرتبطة بالعمل (ساعات العمل ، تنوع المهام ، محتوى العمل ، والعوامل الفيزيائية).

وقد تطرقنا في المطلب الثاني من نفس المبحث إلى ماهية أداء الموظفين في المؤسسة من خلال تبيان مفهومه، طرق تقييم الأداء سواء التقليدية منها كانت أم الحديثة ، وكذلك الأخطاء التي تقع أثناء تقييم الأداء والمسؤوليات المترتبة على الجهات المعنية بهذا التقييم .

أما في المبحث الثاني فقد بينا أثر وتأثير المتغيرات الخاصة ببحثنا ، ففي المطلب الأول بينا أثر الرضا الوظيفي على الأداء من خلال ثلاث اتجاهات ، وفي المطلب الثاني أوضحنا مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع وخفض الأداء الوظيفي وعلاقة الحوافز بأداء الموظفين في البلدية .

في حين تناول في المبحث الثالث من هذا الفصل بعض الأبحاث والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ، حيث قدمنا رسالتي ماجستير ومقال لكل متغير مع الإشارة إلى أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات ، وكذلك القيم المضافة المكتسبة من هذه الدراسات السابقة ، كل هذا لتسهيل حل إشكالية الدراسة والتي سيتم التطرق إليها في الفصل الثاني من خلال دراسة حالة بلدية الأربعاء ولاية تسمسليت.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية في الفصل الأول حول موضوع محددات الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسة سوف نقوم في هذا الفصل باسقاط ما تم تناوله من المفاهيم على بلدية الأربعاء بتمسيلت في الفترة :مارس أفريل وماي من سنة 2020، من أجل دراسة تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين، مبرزين في ذلك واقع الرضا الوظيفي ومدى وجود علاقه بين الرضا الوظيفي وموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وعليه سيتم التطرق الى العناصر التالية:

- التعريف بمجتمع وعينة الدراسة بالاضافه الى ادوات والبرامج المستخدمه.
- عرض لنتج الرضا الوظيفي والأداء في نتائج الاستبيان .
- تشخيص أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.
- اختبار فرضيات وذكر النتائج المتوصل اليها مع التوصيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

لغرض الاجابه على الاشكاليه التي طرحناها سابقا ؟، سنوضح في هذا المبحث كيفية انجاز الدراسه من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسه، تحديد المتغيرات وتلخيص المعطيات ،طريقة جمع المعطيات والأدوات الاحصائية المستخدمه في ذلك ،بالاضافه الى البرامج المستخدمه في معالجتها.

المطلب الأول: الطرق المستخدمه في جمع المعطيات .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسه.

أولا:مجتمع الدراسه .

يتكون مجتمع الدراسه من كل موظفي البلديه البالغ عددهم 51موظف ،؟هي احدى البلديات الستة (سعيدة ،غليزان،شلف،عين الدفلى،تسمسيلتو تيارت) التابعة للفرع الجهوي بتيارت والذي بدوره تابع للمديرية العامه بالجزائر العاصمة.

ومن خلال فقره الموالية سنقدم تعريف بالمؤسسه يشكل مختصر:

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق ل 2004/01/22 كهيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل والتضامن الوطني ، تسعى لتطبيق سياسة الدوله في محاربة البطالة و الفقر عن طريق دعم أصحاب المبادرات الفردية من أجل مساعدتهم على خلق نشاطات لحسابهم الخاص من خلال :

- تقديم الدعم والاستشارة والمرافقة للمبادرين وضمان متابعة لانجاح المشاريع المجمدة .
- منح قروض صغيرة تتراوح بين 40000:00 تصل الى 100000،00 دج موجهة لفئة البطالين الذين بلغوا 18 سنة فما فوق ويمتلكون تأهيل أو معارف في نشاط معين .
نجد من مهام البلديه مايلي :

- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع والتنظيم المعمول بها
- تدعم المستفيدين وتقدم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم
- تساعد المستفيدين عند الحاجه لدى المؤسسات والهيئات المعينه بتنفيذ مشاريعهم .
- منح القروض دون فائدة.

ثانيا :عينة الدراسة .

تم أخذ عينة عشوائية من المجتمع الدراسة تكونت من (51) موظفا حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع أفراد العينة ؟،وقد تم استرجاعها جميعا أي (51)استبيان واستبعاد واحد لعدم صلاحيته للتحليل الاحصائي ،ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (50)،لتشكل مانسبته 98,03% من عدد الاستبيانات المسترجعة .

ثالثا:خصائص عينة الدراسة.

1/بيانات متعلقة بجنس المستجيب.

شكل رقم : (01)تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

ذكر	13
أنثى	37



المصدر: مخرجات برنامج بالاعتماد على النتائج الاستبيان.

أولا : تحليل المعلومات الشخصية :

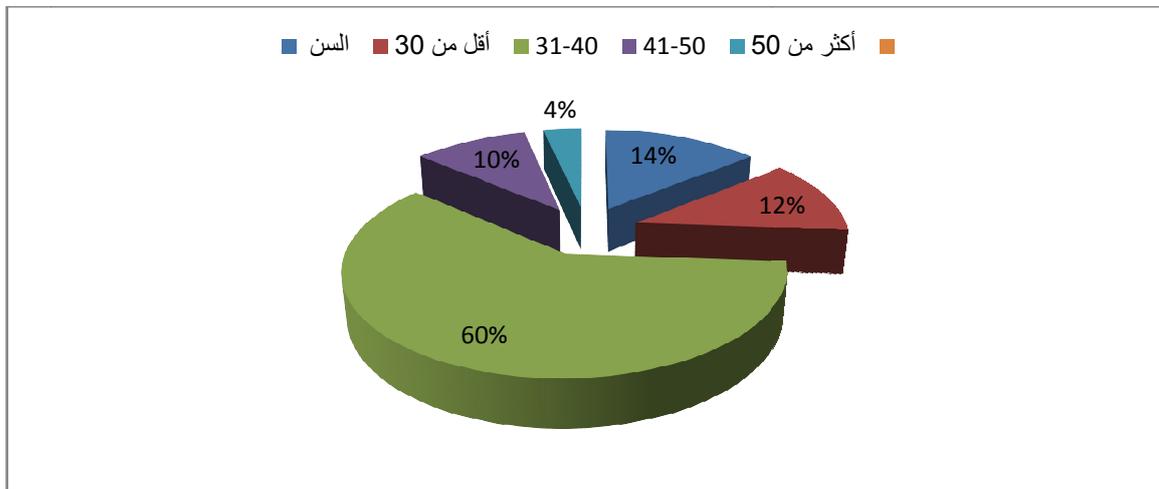
/ بيانات متعلقة بجنس المستجيب .

من خلال الشكل (01) نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 70% وهي أعلى نسبة الإناث التي بلغت 30% ويعود ذلك إلى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة الذي يتطلب تواجد أكثر من تواجد الإناث .

2/بيانات متعلقه بسن المستجيب .

شكل رقم : (02) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن.

7	أكثر من 50
35	40-31
6	50-41
2	اكثر من 50



المصدر :مخرجات برنامج بالاعتماد على النتائج الاستبيان

2/بيانات متعلقة بسن المستجيب .

في الشكل (02) نلاحظ أن ما نسبته 70% تتشكل من الفئة من 31 إلى 40 سنة وهذا ما يتماشى مع المستوى حيث الأغلبية جامعيين وكذلك المؤسسة محل الدراسة حديثة نوعا ما ، في حين تقترب الفئتان أقل من 30 سنة ومن 41 إلى 50 سنة بنسبة 14% و12% على التوالي دلالة على نسب التوظيف الحديث والخبرات ، كذلك من تشكل الفئة أكثر من 50 سنة ما نسبته 04% دلالة على الموظفين المحولين من مؤسسات أخرى

3/ بيانات متعلقه بالحالة العائليه .

شكل رقم : (03) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

أعزب	10
متزوج	39
مطلق	1
أرمل	0



المصدر: مخرجات برنامج بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

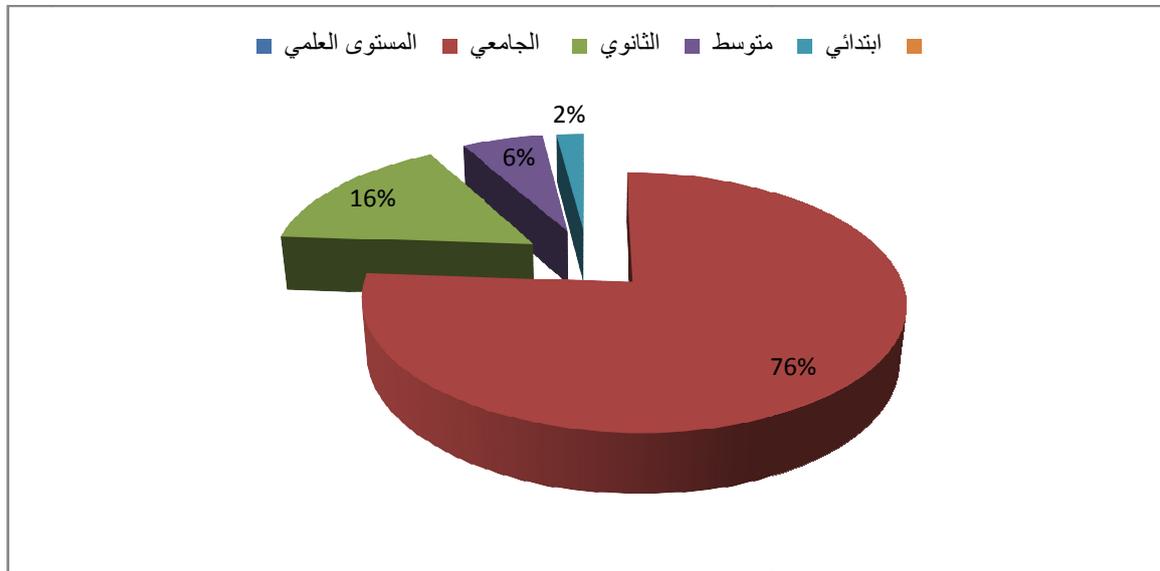
3/ بيانات متعلقه بالحالة العائلية

من خلال المعلومات المعطاة في الشكل (03) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لدى فئة المتزوجين التي بلغت 39 وقدرت نسبتها ب 78% وهي فئة الأكثر أهمية بحيث تعمل هذه الفئة على تقديس العمل باعتباره المصدر الوحيد للرزق ، تليها فئة أعزب والتي بلغت 10 وقدرت نسبتها ب 20% ، وقد كانت فئة مطلق قيمتها 01 والتي بلغت نسبتها ب 02% ، في حين انعدمت فئة أرمل .

4/ بيانات متعلقة بالمستوى العلمي.

شكل رقم : (04) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي .

38	جامعي
8	ثانوي
3	متوسط
01	ابتدائي



المصدر :مخرجات برنامج بالاعتماد على نتائج الاستبيان

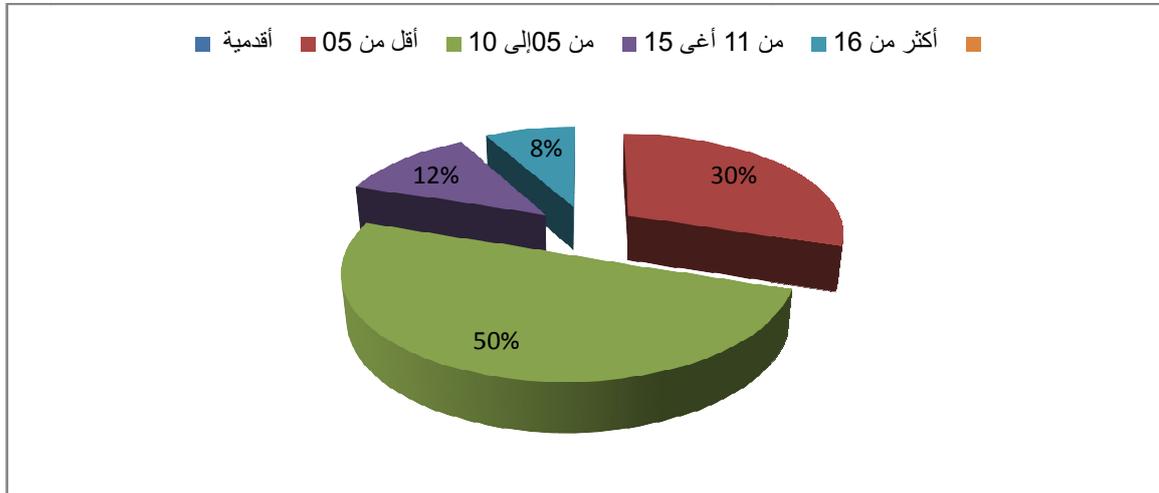
4/ بيانات متعلقة بالمستوى العلمي .

يلاحظ من خلال البيانات الشكل رقم (04) أن 76% من المستجيبين ذوي المستوى جامعي دلالة على أكفاءات الموظفة في قطاع ، تليها مستوى ثانوي بنسبة 18%فمستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 4 و 2%على التوالي .

5/بيانات متعلقة بالأقدمية .

شكل رقم : (05) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة.

15	أقل من 05 سنوات
25	من 05-10 سنوات
06	11-15
04	أكثر من سنة 16



المصدر :مخرجات برنامج بالاعتماد على نتائج الاستبيان

5/ بيانات متعلقة بالأقدمية .

نلاحظ في الشكل (05) أن أكبر نسبة كانت لفئة أكثر من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 52% وهي بسبب نشأة البلدية ، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 36%، ثم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 12% تمثل القيادة .

الفرع الثاني :طبيعة متغيرا الدراسة

محددات الرضا الوظيفي : كمتغير مستقل حيث سنحاول تبينه من خلال الأجور وفرص الترقية وكذلك العوامل المرتبطة بالعمل (ساعات العمل ،محتوى العمل ، درجة العمل ، درجة تنوع المهام ، العوامل الفيزيائية) ، كما سنقوم بدراسة تأثيره على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ،بعد اثبات تبينه من طرف هذه الاخيرة ، باستعمال أداة الاستبيان .

أداء الموظفين : كمتغير تابع يعتمد في قياسه على طرق قديمة :الصفة أو السمات ، معايير العمل ، الترتيب ، المقارنة بين العاملين ، التوزيع الاجباري ، وكذلك طرق حديثة مثل طريقة : الاختيار الاجباري والوقائع الحرجة ، وسنحاول دراسة تاثره بمحددات الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة .

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باجراء مقابلة مباشرة مع المكلف بالادارة والوسائل بالبلدية ، حيث وضعنا المعلومات الشخصية لكل موظف على حد الاستبيان الخاص به ثم جمعناها لاحقا لمتغير محددات الرضا الوظيفي وكذا اداء الموظفين كأداة رئيسية للبحث من خلالها تم تحليل جميع العناصر الخاصة بكل بعد من المحددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسة باستخدام البرامج والادوات الاحصائية .

المطلب الثاني :الأدوات والبرامج المستخدمة .

سنوضح في هذا الجزء الأدوات في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة ،وكذا البرامج المستخدمة في معالجة هذه المعطيات .

الفرع الأول :الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات

أولا: الاستبيان

من أجل تبيان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ،تم اعداد استبيان يضم 30 سؤال ،هذا الغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمه لاستكمال الجانب التطبيقي ،حيث تم تصميمه بالاعتماد على الاستبيان لدراسات سابقة محكمة من طرف أكثر من ثلاث مختصين ، وتم تكييفه بما يتلائم ودراسة الحالة ؟،أن كما الاسئلة كانت وفق نمط الأسئلة المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج حيث توزيع الاسئلة على ثلاث محاور:

المحور الأول : يضم معلومات شخصية تتعلق بالمجيب على استبيان ،متمثلة في الجنس ،السن ،الحالة العائلية ،المؤهل العلمي والأقدمية .

المحور الثاني :يضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم 01 الى السؤال رقم 15 تتعلق بمحددات الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرواتب ،الترقيات وعوامل متعلقة بالعمل

المحور الثالث : يضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم 01 الى السؤال رقم 01 الى رقم 10 تتعلق بأداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول : (01) العبارات التي تعنى بمحددات الرضا الوظيفي

رقم العبارة	البعد
05..01	الأجر
10..06	الترقية
15..11	عوامل خاصة بالعمل

المصدر : م اعداد الطالبين وفقا لمعطيات الدراسة .

الجدول : (02) العبارات التي تعني أداء الموظفين

رقم العبارة	البعد
01..01	رضا الموظفين في المؤسسة

المصدر : م الطابين لمعطيات الدراسة .

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت ولا تقيس شيئا آخر وفي اطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة ،قمنا بعرضها على المجموعة من المحكمين تألفت من خمسة مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (01) وقد استجبنا لآراء المحكمين وقمنا باجراءات مايلزم من حذف وتعديل وازضافة في ضوء المقترحات المقدمة ،وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

ثالثا : ثبات أداة الدراسة .

يعتبر الثبات أن الاختبار يؤدي الى نفس النتائج في حالة تكراره وقمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات الفا كرونباخ الذي يوضحه الجدول الموالي :

الجدول : (03) معامل الثبات الكلي للاستبيان Cronbach s Alpha

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين	25	0,822

المصدر : من اعداد الطالب وفقا لبرنامج Spss

من خلال الجدول رقم (03) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب 0,822 وهي أكبر من 0,62 لأي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 0,822 وهي تعبر عن امكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى ، في حالة ما اذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وفي نفس الظروف فان 82,2 % من أفرادالعينة المدروسة تكون نفس الاجابة .
رابعا :الأدوات الاحصائية المستخدمة .

لقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الاحصائي لبيانات الدراسة ،وهذه الأساليب هي :
-الأعمدة البيانية والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة
- معامل الفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة. -
معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

-اختبار التوزيع الطبيعي (Normal distribution)

لمعرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة .

-اختبار -وتيني، كرسكال للفرق بين أكثر من متوسطين .

- كما استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي التالي في محوري دراستنا.

الجدول (04) توضيح أوزان مقياس ليكارت الخماسي .

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

المصدر : من اعداد الطالبين .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي ، كونه في أي فئة يتم ذلك م خلال ايجاد

المدى (RANGE) أكبر قيمة -أصغر قيمة 4=1-5

ثم قسمة المدى على عدد الفئات 0.8=4/5 وبعد ذلك يضاف (8.0) الى الحد الأدنى للمقياس

فتصبح كالتالي :

[1,8-1] غير موافق بشدة (منخفض جدا).

[2,6-1,8] غير موافق (منخفض)

[3,4-2,6] محايد (متوسط)

[4،2-3،4] موافق (مرتفع)

[5-4،2] موافق بشدة (مرتفع جدا)

الفرع الثاني : البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات .

بعد لالحصول على الوثائق اللازمة وحساب مختلف المؤشرات ، وكذا تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج EXCEL 2007 لمعالجة المعطيات التي تكون على شكل جداول ليترجمها الى رسومات بيانية في أعمدة لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل . كما تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (من خلال التحليل الاحصائي الوصفي ومايندرج تحته من تحليل

المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها

عملية عرض النتائج ومناقشتها استخدام ادوات وطرق مختلفة لتسهيل حل اشكالية الدراسة والمتمثلة في محددات الرضا الوظيفي وتأثيرها على اداء الموظفين في المؤسسة لذا سنحاول في هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من البلدية وتلخيصها في اشكال مختلفة لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل منظم متسلسل وواضح.

المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فروض الدراسة

الفرع الاول : عرض نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي.

الفرضية الاولى

ليس هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في البلدية .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الرضا وذلك وفقا للمحددات المكونة له وهي الاجر الترقيّة وعوامل متعلقة بالعمل.

المحدد الاول الرواتب.

الجدول رقم (5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحدد الرواتب

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
01	تشعر بان راتبك هو مصدر سعادتك	4.48	0.505	مرتفع جدا
02	يلبي راتبك احتياجاتك الاساسية لك و لاسرتك	4.42	0.499	مرتفع جدا
03	يتناسب راتبك و القدرات المبذولة في العمل	4.56	0.501	مرتفع جدا
04	يتناسب راتبك و الدرجة العلمية التي تحملها	4.36	0.485	مرتفع جدا
0	يتوافق راتبك مع زملائك في مؤسسات اخرى	4.60	0.495	مرتفع جدا
	محدد الرواتب	4.48	0.336	مرتفع جدا

المصدر : اعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج

1- تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لمحدد الرواتب.

يتضح من الجدول رقم (05) أمحدد الرواتب سائد بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,48) وانحراف معياري (0,0336) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية حيث أن عبارة " يتوافق راتبك مع زملائك في مؤسسات أخرى " ذات متوسط حسابي بلغ (4,60) وانحراف معياري (0,495) ثم تليها عبارة " يتناسب راتبك والقدرات المبذولة في العمل " بمتوسط حسابي (4,56) وبانحراف معياري (0,505) ثم عبارة " يلبى راتبك احتياجاتك الأساسية لك ولأسرتك " بمتوسط حسابي (4,42) وبانحراف معياري (0,499) في حين جاءت عبارة " يتناسب راتبك والدرجة العلمية التي تحملها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,36) وانحراف معياري (0,485) وهذا مايدل على رضا مرتفع جدا عن رواتبهم.

المحدد الثاني: الترقيات

الجدول رقم (06) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات والمعيارية لمحدد الترقيات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
06	تعتقد أن آليات الترقية في المنظمة ملائمة	3,98	0,247	مرتفع
07	فرصة الترقية متاحة في عملك ومتوفرة	4,34	0,479	مرتفع جدا
08	غالبية الترقيات تمنح بناء على الجدارة والثابرة	4,44	0,501	مرتفع جدا
09	تشعر بأن تحفيزك في عملك يؤهلك للترقية	4,52	0,505	مرتفع جدا
10	ترقيت لدرجتك الوظيفية من خلال مسابقات واختبارات	4,38	0,490	مرتفع جدا
	محددات الترقيات	4,33	0,216	مرتفع جدا

المصدر : من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

2- تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لمحدد الترقيات .

يتضح من الجدول رقم (06) أن محدد الترقيات سائد بدرجة مرتفعة جدا في بلدية محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (0,216) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية بين درجة مرتفع ومرتفع جدا حيث عبارة "تشعر بأن تحفيزك في عملك يؤهلك للترقية " ذات متوسط حسابي بلغ (4,52) وانحراف معياري (0,505) ثم

تليها عبارة " غالبية الترفيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة " بمتوسط حسابي (4,44) وبانحراف معياري ، تليها عبارة العبارة "ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال مسابقات واختبارات" بمتوسط حسابي (4,38) وبانحراف معياري (0,479) في حين جاءت العبارة "تعتقد أن آليات الترقية في المنظمة ملائمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (0,247) وهذا مايدل على ان العمال يشعرون برضا مرتفع جدا عن الترفيات الموجودة في بلدية.

المحدد الثالث :العوامل المتعلقة بالعمل

الجدول رقم(07) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
11	يوجد أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	40,4	0,495	مرتفع جدا
12	يوجد احترام وتقدير من طرف الزملاء في العمل	50,4	0,505	مرتفع جدا
13	يوجد تنوع للمهام تتماشى والمؤهل العلمي	82,3	0,896	مرتفع
14	نظافة مكان العمل يولد شعور بالارتياح	50,4	0,614	مرتفع جدا
15	تقوم المؤسسة بتوفيرمناخ آمن من الأخطار المهنية	54,3	0,973	مرتفع
	محدد العوامل المتعلقة بالعمل	15,4	0,399	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

3-تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل

يتضح من الجدول رقم (07) أن محدّد العوامل المتعلقة بالعمل سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (0,399) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية بين درجة مرتفع ومرتفع جدا حيث نجد في المقدمة على التوالي عبارة "يوجد إحترام وتقدير من طرف الزملاء في العمل" ذات متوسط حسابي (4,50) وانحراف معياري (0,505) وكذلك عبارة "نظافة مكان العمل يولد شعور بإرتياح" بمتوسط حسابي

(4,50) وانحراف معياري (0,614) ، ثم تليها عبارة "يوجد أوقات للراحة أثناء ساعات العمل "بمتوسط حسابي (4,40) وبانحراف معياري (0,495) فعبارة "يوجد تنوع للمهام تتماشى والمؤهل العلمي " بمتوسط حسابي (3,82) وبانحراف معياري (0,896) في حين جاءت العبارة "تقوم بلدية بتوفير مناخ آمن من الأخطار المهنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري (0,973) وهذا مايدل على وجود رضا مرتفع عن العوامل المتعلقة بالعمل واستنادا الى ماورد في الجداول السابقة فان محددات الرضا الوظيفي في البلدية محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول رقم (08) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحددات الرضا الوظيفي

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
01	محدد الرواتب	4,48	0,336	مرتفع جدا
02	محدد الترقيات	4,33	0,216	مرتفع جدا
03	محددات العوامل المتعلقة بالعمل	4,15	0,399	مرتفع
	محددات الرضا الوظيفي	4,32	0,249	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

4- تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لمحددات الرضا الوظيفي .

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (08) فإن البلدية يشعر عمالها برضا وظيفي يشمل على الرواتب ,الترقياتوالعوامل المتعلقة بالعمل (ساعات العمل ،محتوى العمل ،درجة تنوع المهام والعوامل الفيزيائية)، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي بجميع محدداته وعباراته بشكل عام كان (4,32) بانحراف معياري (0,249) وهو مستوى مرتفع جدا وهذا ماينبت خطأ الفرضية الأولى أنه لا توجد مستويات عالية من الرضا الوظيفي في بلدية محل الدراسة .

ثالثا: تحليل فروض تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال محدداته الثلاث حيث كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي كلما زاد أداء الموظفين في المؤسسة

الفرع الثاني: عرض نتائج الارتباط والانحدار الخطي.

الفرضية الثانية: لا يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال محدداته الثلاث حيث كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي كلما زاد أداء الموظفين في المؤسسة .

الجدول رقم (9) العلاقة الارتباطية بين جميع المحددات

محددات الرضا الوظيفي	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة	حجم العينة
الرواتب	0,474	0,001	50
الترقيات	0,406	0,003	50
العوامل المتعلقة بالعمل	0,378	0,007	50

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS دالة عند مستوى دلالة (0,05).

الفرع الثالث : عرض نتائج التوزيع الطبيعي

الفرضية الثالثة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزي الى متغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة و الحالة العائلية).

لدينا $Sing = 0.019$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0,025) لذا فالمتغير لا يتبع التوزيع الطبيعي ، وذلك سنقوم بتطبيق اختبار مان وتيني في حالة المتغير يحتمل إجابتين واختبار كرسكال في حالة المتغير يحتمل أكثر اجابتين.

الجدول رقم : (10) اختبار كرسكال Kruskal-Wallis Test

الرقم	المتغيرات الشخصية	Chi-Square	DF	Asymp.Sig.
01	سن المستجيب	1,003	3	0,801
02	الحالة العائلية	2,728	2	0,256
03	المستوى العلمي	3,957	3	0,266
04	الأقدمية المهنية	0,203	2	0,903

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

المطلب الثاني : مناقشة و ربط النتائج بالفرضيات

➤ اختبار صحة الفرضية الأولى : أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في البلدية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل محددات الرضا الوظيفي , وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (4,32) وهو مستوى مرتفع جدا وهذه النتائج تتفق مع دراسة (علي بن يحيى الشهري 2002)

وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 البديلة H_1 ونقبل فرضية أنه

التي تنص على أنه : "هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في البلدية

➤ إختبار صحة الفرضية الثانية : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين عند مستوى دلالة يساوي (0,000) أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد , ويعزز هذا بقيمة ارتباط () والعلاقة هي طردية لأن إشارة موجبة , أما القوة التفسيرية فقد بلغت () وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (محددات الرضا الوظيفي) تفسر ما مقداره (67,6%) من المتغير التابع (أداء الموظفين في المؤسسة) والباقي يرجع لعوامل أخرى , وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (فوزية خباز 2015).

وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال محدداته الثلاثة حيث كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي كلما زاد أداء الموظفين."

➤ اختبار صحة الفرضية الثالثة : حيث تم اختبار صحة الفرضية عن طريق اختبار مان - وتيني وكرسكال وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0,368) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد , وكذلك كل من : السن , المستوى العلم ي, الخبرة والحالة العائلية مستوى دلالتها أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد , وهذه النتائج تتفق نسبيا مع نتائج دراسة (العربي عطية - عدد 2012/10)

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة والحالة العائلية) "

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى محددات الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على أداء موظفي البلدية وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية وهي عبارة عن: الأعمدة البيانية والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ لتحديد معمل ثبات أداة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية، معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة، اختبار مان وتيني وكرسكال للفرق بين أكثر من متوسطين، وتوصلنا إلى معرفة ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة من خلال الفرضيات التي أثبتناها ونفيناها .

خاتمة

لقد كان هدفنا في هذه المذكرة دراسة اثر محددات الرضا الوظيفي واثرها على اداء الموظفين في المؤسسة بصفة عامة وفي البلدية بصفة خاصة ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خليفته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشانه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في اشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري الا وهو مامدى تأثير محددات الرضا الوظيفي للى اداء الموظفين في المؤسسة

حينها عرضنا الاطار الميداني والذي يعد تجسيدا للاطار النظري على ارض الواقع حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 51 موظفا في والمتمثلة في ارائهم وتوجهاتهم وباستخدام الاساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي -النسب المئوية - الانحراف المعياري-ومعامل الارتباط.....الخ) تم تحليل الاستبانة التي تمكننا من الاجابة على اشكالية الدراسة وفرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات وافاق بشأن الموضوع

النتائج الخاصة باختيار صحة الفرضيات

-الفرضية الاولى اثبتت الدراسة انه هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في بلدية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل محدد من محددات الرضا الوظيفي وهذا مايعزز المتوسط الحسابي الاجمالي الذي الذي كانت قيمته (4.32) وهو مستوى مرتفع جدا نسبة الى الفئة التي ينتمي اليها عن طريق مدى توافر عبارات المقياس.

الفرضية الثانية وجود تاثير ذو دلالة احصائية بين محددات الرضا الوظيفي واداء الموظفين عند مستوى دلالة يساوي (0.000) اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ويعزز هذا بقيمة ارتباط

(والعلاقة هي طردية لان اشارته موجبة اما القوة التفسيرية فقد بلغت (0.676) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني ان ابعاد متغير المستقل (محددات الرضا الوظيفي) تفسر ما مقداره (76.6) من المتغير التابع (اداء الموظفين في المؤسسة) والباقي يرجع لعوامل اخرى.

-الفرضية الثالثة توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاداء الموظفين المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوب (0.368) وهو اكبر من (0.05) مستوى الدالة المعتمد وكذلك كل من السن-الخبرة والحالة العائلية مستوى دلالتها اكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا ما يؤكد نفي هذه الفرضية.

توصيات البحث

في ضوء الاطار النظري للدراسة والنتائج التي اسفرت عنها الاستبانة وتحليلها نتقدم بالتوصيات التالية:

-لابدان يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة الوكالة بعد ان وضعت علاقته بالاداء الوظيفي فزيادة الرضا لدى الموظفين يسهم دوم شك في تحسين ادائهم وهذا ما اثبتته الدراسة خاصتنا.

-لتحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع الاداء او الابقاء على المستوى المطلوب لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه وياقي في مقدمتها الراتب- والترقيات والعوامل المتعلقة بالعمل.

-محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها ان تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

- من خلال هذه الدراسة تم التوصيل الى ان 76.6 من التغيرات التي تحدث في اداء الموظفين ترجع الى محددات الرضا الوظيفي والباقي يرجع الى عوامل اخرى اي 32.4 لهذا نوصي باجراء دراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الاخرى.
- اتاحة الفرص للموظفين لاستغلال قدراتهم وخبراتهم واستمرار الادارة بحرصها على سماع مقترحات الموظفين والعمل بها مايمكن ذلك.
- يجب اعادة النظر من طرف المسؤولين (الوزارة المعنية) فيما يتعلق بفرص الترقية في البلدية وان تكون الترقية عامل ايجابي لكسب رضا الموظفين في البلدية.
- القيام بدراسة جادة لرفع رواتب موظفي الوكالة مستقبلا لكي يتناسب مع الاحتياجات المعيشية وبما يكفل حياة كريمة لاسيما والتقلبات الاقتصادية التي تحدث في الاونة الاخيرة .
- ان تقوم وزارة الاسرة وقضايا المرأة (الوزارة الوصية)بدفع ادارة المؤسسات الى قيادة العمل بأسلوب علمي حديث ولا يتأتى هذا الا من خلال العمليات التكوينية والمكتقيات الخاصة باطارات بلدية - المدير -نائب المدير- المكلف بالادارة والوسائل..الخ.
- لايجب تجاهل او التقليل من اهمية النظري في ظاهرة تسرب الموظفين او الانتقال الى مؤسسات اخرى داخلية او خارجية لانها ظاهرة تستحق الدراسة لذا يجب البحث في الاساليب واتخاذ التدابير

افاق البحث

من خلا قيامنا بهذا البحث المتواضع اثار فضولنا بعض المواضيع الاخرى نذكر بعضها على امل ان

يعالجها باحثون اخرون في المستقبل

*اجراء دراسة عن محددات الرضا الوظيفي واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات

اخرى لم تؤخذ في هذه الدراسة .

*اجراء المزيد من الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية ولكن بمؤسسات اخرى غير البلدية.

*اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي.

*اثر الرضا الوظيفي في رفع اداء المورد البشري .

*محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز.

*تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واثرها في تحسين اداء الموظفين.

قائمة المصادر

و المراجع

-الكتب

- ابن منظور ، لسان العرب ، ط 4 ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 5 ، 2005 ، .
- عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك ، ط2 ، دار مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1998 .
- محمد سعيد أنور السلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003 .
- فاروق عبدهه فليه ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار المسير للنشر ، الأردن ، 2005 .
- منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ط 3 ، دار الشعب ، القاهرة ، 1976 .
- شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1994 .
- أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة جامعة ، الإسكندرية ، 1983 ، ص 152 .
- محمود عبد المولى ، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي ، د.ط الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، 1984 .
- ابن منظور ، لسان العرب ، ط4 دار صادر ، بيروت ، المجلد 5 ، 2005 .
- ايمان جودة ، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البروقراطي و عدم الرضا الوظيفي ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2002 .
- خضير كاظم حمود ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، 2007 .

- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط 3 ، الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2005.
- بشار زيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر ، عمان ، 2008.
- سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2011.

2- الاطروحات والذكرات:

1- الاطروحات

- شنوفي نور الدين - تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة - جامعة الجزائر - 2005
- ب - رسالات الماجستير
- بن طالب سامية - ضغوط العمل وتأثيرها على اداء العاملين في المنظمة - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية - جامعة بومرداس الجزائر.
- بووذن نبيلة - محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكليلاندا للدافعية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس وتسيير الموارد البشرية - جامعة قسنطينة - الجزائر 2007.
- صليحة شامي - المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية - تخصص تسيير المنظمات - جامعة بومرداس - الجزائر - 2007.
- طويل كريمة - الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على اداء الاطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية - برساله ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم - جامعة الجزائر - 2007.

ملاحق

الملاحق :

الملحق (01) : استمارة الاستبيان :

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص : ادارة اعمال

اخى الموظف , اخي الموظفة , تحية عطرة و بعد :

في اطار التحضير للاعداد مذكرة تدخل ضم متطلبات الحصول على شهادة الماستر اكايمي تخصص ادارة اعمال و التي تحمل عنوان

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين

و نظرا لاهمية مؤسستكم و مشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية , كما يشرفني مشاركتكم من خلال الاجابة

على هذا الاستبيان , بوضع علامة (X) في المكان المناسب

نحيطكم علما ان استخدام الاجابات سيكون لاغراض البحث العلمي للبحث , مع السرية التامة وعدم الافصاح عن المحييين.

لمحور الاول : البيانات الشخصية :

1-الجنس :

ذكر انثى

2-السن :

اقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة اكثر من 50 سنة

3-الحالة العائلية :

اعزب /عزباء متزوج(ة) مطلق(ة) ارمل(ة)

4-المستوى العلمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الاقدمية :

اقل من 5 سنوات من 05 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

المحور الثالث : اداء الموظفين في المؤسسة :

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المسطرة					
02	لديك القدرة على تحمل مسؤولية الاعباء اليومية للعمل					
03	يحتاج عملك دائما للاستكمال					
04	تنجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد					
05	تستسلم امام تنفيذ المهام الصعبة المطلوبة منك					
06	تتميز بمرونة في تحديد و التنسيق بين واجباتك					
07	تمتلك المعرفة الدقيقة لواجبات و تقنيات العمل					
08	لديك تعارض بين اهدافك و اهداف المؤسسة					
09	تحرص على التطوير و تحسين اداءك					
10	تتميز بعلاقة جيدة مع رئيس قسمك و زملائك					

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة .

المحور الثاني : محددات الرضا الوظيفي :

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم
اولا : الرواتب						
تشعر بان راتبك هو مصدر سعادتك						01
يلبي راتبك احتياجاتك الاساسية لك						02
يتناسب راتبك و القدرات المبذولة في العمل						03
يتناسب راتبك و الدرجة العلمية التي تحملها						04
يتوافق راتبك مع زملائك في مؤسسات اخرى						05
ثانيا : الترقيات						
تعتقد ان اليات الترقية في المنظمة ملائمة						06
فرصة الترقية متاحة في عملك						07
غالبية الترقيات تمنح بناء على الجدارة و المثابرة						08
تشعر بان تحفيزك في عملك يؤهلك للترقية						09
ترقيت لدرجتي الوظيفة من خلال مسابقات و اختبارات						10
ثالثا : عوامل متعلقة بالعمل						
يوجد اوقات للراحة اثناء ساعات العمل						11
يوجد احترام و تقدير من طرف الزملاء في العمل						12
يوجد تنوع للمهام تتماشى و المؤهل العلمي						13
نظافة مكان العمل يولد شعورا بالارتياح						14
تقوم المؤسسة بتوفير مناخ امن من الاخطار المهنية						15

المحور الثالث : اداء الموظفين في البلدية :

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المسطرة					
02	لديك القدرة على تحمل مسؤولية الاعباء اليومية للعمل					
03	يحتاج عملك دائما للاستكمال					
04	تنجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد					
05	تستسلم امام تنفيذ المهام الصعبة المطلوبة منك					
06	تتميز بمرونة في تحديد و التنسيق بين واجباتك					
07	تمتلك المعرفة الدقيقة لواجبات و تقنيات العمل					
08	لديك تعارض بين اهدافك و اهداف المؤسسة					
09	تحرص على التطوير و تحسين اداءك					
10	تتميز بعلاقة جيدة مع رئيس قسمك و زملائك					

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة