



المركز الجامعي ايليزي

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

نظام: ل.م.د

تخصص: ادارة الاعمال

بعنوان:

أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة وكالة دعم تشغيل الشباب بولاية ايليزي

2020/2019

من إعداد الطالب: بن عبد الرحمن سمية

تحت إشراف: د. بويهي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	المركز الجامعي ايليزي	أستاذ تعليم العالي	د-ديب حسين
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي ايليزي	استاذالتعليم العالي	د-بويهي محمد
مناقشا	المركز الجامعي ايليزي	دكتور محاضر	أ-سعيدات النجمي

2020/2019

الدراسية

السنة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	البسمة
.II	ملخص
.III	الإهداء
.IV	قائمة الجداول
.V	قائمة الاشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الرضا الوظيفي في المنظمة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
02	المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا الوظيفي
07	المطلب الثاني: مفاهيم حول الرضا الوظيفي
11	المطلب الثالث: انواع و عناصر الرضا الوظيفي و خصائصه
18	المبحث الثاني: مصادر الرضا الوظيفي و طرق قياسه و مؤشرات
18	المطلب الأول: مصادر الرضا الوظيفي
20	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
25	المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي
28	المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
28	المطلب الأول: نظريات الحاجة و نظرية العاملين
33	المطلب الثاني: نظريات المقارنة

37	المطلب الثالث: نظرية الدافع و الإنجاز لماكروجر
40	المبحث الرابع: مفاهيم مرتبطة بالرضا الوظيفي
40	المطلب الأول: الرضا و الولاء التنظيمي
42	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و الالتزام (الانتماء) الوظيفي
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مفهوم الاداء و تقييمه و محدداته التنظيمية	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
46	المطلب الأول: تعريف الأداء و عناصره
49	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
51	المطلب الثالث: إدارة الاداء
54	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
54	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
55	المطلب الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء و محاوره و خطواته
59	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
70	المبحث الثالث: اسس تقييم الاداء
70	المطلب الأول: معايير تقييم الأداء و خصائصه
72	المطلب الثاني: اخطاء مرتبطة بنظام تقييم
76	المطلب الثالث: اجراء تحسين الأداء
79	المبحث الرابع: المحددات التنظيمية للأداء
79	المطلب الأول: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء
83	المطلب الثاني: علاقة الاداء بالحوافز و الدوافع
86	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء و الثقافة التنظيمية
89	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لوكالة دعم و تشغيل الشباب ايليزي	

90	تمهيد
91	المبحث الأول: ماهية وكالة دعم تشغيل الشباب
91	المطلب الأول: وكالة دعم تشغيل الشباب ايليزي
94	المطلب الثاني: مهام وكالة الوطنية لدعم تشغيل شباب ansej
106	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
106	المطلب الأول: طرق و اساليب الدراسة
113	المطلب الثاني: تحليل بيانات الشخصية للدراسة
117	المطلب الثالث: تحليل بيانات متعلقة بالاستبيان
128	خلاصة الفصل
129	خاتمة عامة
134	قائمة مراجع
135	الملحق 01: الاستبيان
139	الملحق 02: نتائج SPSS
145	الملحق 03: واجهة المؤسسة



إهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من
وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية
بمذكرتي هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين
الكريمين
ادخلهما الله الجنة

الى امي غالية ادامك الله تاجا فوق رأسي

الى زوجي الكريم الذي شجعني

لكل أخوال بالأخص مصباح سعيد و خالات و إخوة و أخوات شيماء وحنان
الى رفيقات العمل و حبيباتي اللاتي قاسمنني لحظاتي رعاهم الله ووفقهم
الى مديري و رئيس قسم محاسبة الذين دعموني من بداية المشوار
دراسي

الى كل قسم ادارة الاعمال و جميع الدفعة 2020

مركز الجامعي ايليزي

الى كل من كان لهم أثر على حياتي، و الى كل

من أحبهم قلبي و نسيهم قلبي

بن عبد الرحمان سمية

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم و المعرفة

و أعاننا على أداء هذا الواجب و ووفقنا الى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد على
انجاز هذا العمل

وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات و نخص بالذكر

الأستاذ "سيتي سيد احمد"

الاستاذ المشرف " بوهي محمد"

الذان لم يبخل علي من توجيهات و نصائح قيمة التي كانت عوناً لي في
إتمام هذا العمل.

الى من زرعو التفاؤل في دربنا و قدمو لنا المساعدات و التسهيلات
والمعلومات

فلهم كل شكر و العرفان بالجميل

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	نظرية التدرج الحاجات لماسلو	29
02-01	خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة	34
01-02	يوضح كيفية استخدام طريق توزيع الاجباري لتقييم الاداء	63
02-02	التصورات الاربعة لعلاقة الاداء بالرضا الوظيفي	80
03-02	العلاقة بالحوافز و الاداء	84
04-02	العلاقة بين الاداء و الدوافع	85
05-02	تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي	87
01-03	الهيكل التنظيمي لمصالح فرع وكالة دعم تشغيل الشباب لولاية ايليزي	93
02-03	نموذج الدراسة	123
03-03	اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج	127

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الفرق بين النظرية X/Y	39
01-02	نقاط معيارية لمستويات الاداء	60
02-02	تصنيف عاملين حسب الرتب	61
03-02	مقارنة الثنائية بين الافراد	62
04-02	نموذج طريقة التدرج البياني لتقييم اداء الافراد	64
05-02	قوائم المراجعة	67
01-03	هيكل المالي للتمويل الثلاثي	98
02-03	هيكل المالي للتمويل الثلاثي	98
03-03	هيكل المالي للتمويل الثنائي	99
04-03	تخفيضات معدلات الفائدة للقروض البنكية الممنوحة	101
05-03	سلم ليكارت	107
06-03	مصادر اعداد الاستبيان	109
07-03	معامل ثبات الفاكرونباخ للاستبيان	112
08-03	توزيع الافراد العينة حسب الجنس	113
09-03	توزيع الافراد العينة حسب العمر	114
10-03	تقسيم شرائح لمفردات العينة على حسب مستوى التعليمي	115
11-03	يوضح اقدمية في العمل	116
12-03	يوضح المستوى الوظيفي	117
13-03	اتجاه اجابات افراد العين للمحور الاول	118
14-03	اتجاه اجابات افراد العينة للمحور الثاني	120
15-03	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة	122
16-03	معامل الارتباط المتعدد	127
17-03	جدول تحليل التباين ANOVA	127

129	تقدير معاملات النموذج و اختبارها	18-03
-----	----------------------------------	-------

ملخص المذكرة

جاء هذا الموضوع في عرض الإطار النظري للرضا الوظيفي بهدف التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسة، فالرضا الوظيفي يعني الاستجابة الشعورية للأفراد اتجاه جوانب عمله و هو يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة على إشباعه حاجات و رغبات الأفراد المختلفة، و يحتوي على مجموعة عناصر الثقافة التنظيمية كما انه يتأثر بالعوامل التنظيمية و الشخصية و الظروف المحيطة به و التي تعتبر من اهم العوامل التي تتحكم في رضاهم الوظيفي .

اما الأداء الوظيفي فهو إنتاجية الفرد في المؤسسة و من أهم أهدافها لذا فهو يحتاج لإدارته بهدف الربط بين الأهداف المؤسسة و أهداف الفرد ، و تقييمه يكون وفق طرق مختلفة للوصول الى نقاط القوة و الضعف كما انه يتحدد بالثقافة التنظيمية و الحوافز والدوافع و الرضا الوظيفي.

من هذه الدراسة نستنتج ان أهم مهام المؤسسة الربط بين القيام بالأداء المطلوب من الأفراد و إشباع حاجاتهم و يكون ذلك بخلق نظام تحفيزي و توفير أهم عناصر التي توفر الرضا الوظيفي لتوجيه الأفراد نحو الهدف المراد الوصول اليه. و منه نجد ان نجاح المؤسسات يتوقف على مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بكفاءة و فعالية لرفع أدائها التنظيمي عن طريق الرضا الوظيفي الذي يعد أهم عوامل نجاح المؤسسة.

ABSTRAT

This topic came in the presentation of the theoretical framework of job satisfaction with the aim of identifying the effect of job satisfaction on the performance of individuals in the organization. Elements of organizational culture, as it is affected by organizational and personal factors and the circumstances surrounding it, which are among the most important factors that control their job satisfaction.

As for job performance, it is the productivity of the individual in the organization and one of its most important goals, so it needs to be managed with the aim of linking the institution's goals with the individual's goals, and its evaluation is according to different methods to reach strengths and weaknesses, as it is determined by the organizational culture, incentives, motives and job satisfaction.

From this study we conclude that the most important task of the institution is to link the performance of the individuals required to satisfy their needs, and that is by creating a motivational system and providing the most important elements that provide job satisfaction to guide individuals towards the goal they want to reach. On the job performance efficiently and effectively to raise its organizational performance through job satisfaction, which is the most important factor in the success of the organization.

تتوجه الجهود الحالية للمؤسسات ايا كانت طبيعتها نحو التحول من مفهوم إدارة شؤون الأفراد الى مفهوم إدارة الموارد البشرية، هذا التحول يعني التخلي عن الطرق التقليدية في إدارة الأفراد لتصبح إدارة مبنية على أسس عملية تهدف الى استغلال الأمثل للمورد البشري ، فهذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات المؤسسة بدءا بالمستويات التشغيلية الى أعمال الإدارة العليا.

و تبعا للدور الذي يلعبه المورد البشري الا و هو تحريك و تنشيط عمليات المؤسسة وأنشطتها، إذا انه هو الذي يبعث الروح في الخطة على إعتبار أنه يخلق الحركة في المؤسسة ،فهو الذي يبعث فيها مظاهر النشاط و العمل ، لان المؤسسة هي أدواته للتبادل و الانتاج و إشباع الحاجات ، و هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف الباحثين بمختلف اتجاهاتهم. ففي ظل المنافسة الشرسة كان لزاما على المؤسسة تجديد مهارات الأفراد و تسخير مختلف وسائلها لتعزيز رضاهم الوظيفي (و الذي يعني شعور بالايجاب نحو عملهم) ، إذ أن تحقيق احتياجات العمل لا تتوفر إلا بتوفر احتياجات الفرد و رغباته ، حيث أنه يؤثر و يتأثر بكثير من المتغيرات والظروف المادية و المعنوية في العمل و يتغير بها ادائه و عطاؤه بالزيادة والنقصان.

و على هذا الأساس اصبح لزاما على المؤسسات الإقتصادية الرامية الى تحسين مستويات أدائها بالاهتمام بالعنصر البشري لما له من دور كبير في ذلك ، و يظهر هذا الاهتمام بداية من اعتماد هيكل تنظيمي الذي يظهر و يحدد المسؤوليات و الوظائف ، الى فعاليات الاختيار والتعيين حسب ما تتطلبه الحاجة وصولا الى التدريب و تنمية المهارات.

طرح الإشكالية :

ضمن هذا الاطار تندرج إشكالية بحثنا هذا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

" ماهو أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة ؟ "

الأسئلة الفرعية :

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية :

1- ما واقع الرضا الوظيفي؟

2- ما واقع الأداء الافراد ؟

3- كيف يمكن لرضا الوظيفي ان يؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

إجابة لما طرح من تساؤلات تحت الإشكالية المطروحة تستند إلى فرضيات التالية :

- لدى الموظفين رضا وظيفي.
- ليس للموظفين الاداء الوظيفي.
- يوجد لدى الموظفين المستجوبين درجة عالية من الرضا بالاضافة الى ان لديهم مستوى اداء وظيفي.
- توجد علاقة طردية موجبة و ذات دلالة احصائية ما بين درجة رضا الموظفين لدى عينة محل الدراسة.
- تؤثر درجة رضا الموظفين بالايجاب على ادائهم الوظيفي لدى عينة محل الدراسة.

أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في ميدان علم الإقتصاد و الإدارة و علم النفس و علم الاجتماع حيث يعتبر أهم عوامل المؤثرة في تحديد مستوى اداء وظيفي فعال حيث يتطلب الحصول على أفراد مميزين بمستوى عالي من الكفاءة ، و هذا المستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قبول عام للوضع الذي يعمل فيه الفرد و تتبع عن رضاهم الوظيفي . كما أن هذا الموضوع يمس كل جوانب الحياة على إختلاف مراحلها

فهو يتماشى مع الفرد ، إذ انه يتعرض للعديد من المواقف في حياته الشخصية و العلمية و المهنية و التي تولد لديه الشعور بالرضا أو عدمه .

أهداف الدراسة :

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول اليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي :
- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي و الاداء مع التعرض الى مختلف العوامل المؤثرة فيه.
- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة .
- التعرف على أثر الرضا وفقا للمتغيرات التالية (الجنس ، الاجر ، المؤهل العلمي)
- التعرف على اثر الرضا الوظيفي على أداء الافراد.
- التوصل الى توصيات يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد .

دوافع اختيار الموضوع :

- رغبة في اختيار الموضوع لان هذا الموضوع يمسنى انا كطالبة و في نفس الوقت كموظفة .
- محاولة ابراز أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية .

منهجية البحث:

- اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي و منهج الإحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:
- الجانب النظري : اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بجمع المعلومات وتحليلها.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على المنهج الاحصائي و هذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة دعم تشغيل الشباب بولاية ايليزي فقد استخدم في جمع البيانات و معالجتها و الاعتماد على الاستبانة لاختبار الفرضيات ، و قد تم استخدام اسلوب الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات.

مجالات البحث :

من اجل الاحاطة بأشكالية البحث و فهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي :

المجال الموضوعي : اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا الأداء و معرفة العلاقة التي تربطها ببعضهما البعض في المؤسسة و هذا كان في الجانب النظري اما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين : الرضا الوظيفي و الاداء و مدى تأثير الرضا على اداء الافراد .

المجال المكاني : تمس الدراسة الميدانية مؤسسة دعم تشغيل الشباب ولاية ايليزي

المجال الزماني : قيد الاجراء

الدراسات السابقة :

1- كريمة حجاج ،أثر الرضا الوظيفي على اداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة عينة من المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز ولاية ورقلة فرع تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال 2017/2018 .حيث تم تاكيد في هذه المذكرة

التعرف على علاقة بين الرضا و الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
ومعرفة اثر الرضا الوظيفي على اداء العنصر البشري في مؤسسة محل الدراسة
و لكن من خلال اطلاعي على المذكرة فقد توصل الباحث الى نتيجة دون
المتوسط بنسبة معنوية 5% في المؤسسة اذ توصل الى مستوى منخفض للرضا
الوظيفي و هنا اطرح سؤال لماذا النسبة منخفضة ؟

2- سرار عمر ،الرضا عن العمل و أثره على الأداء ،وحدة المضخات و الصمامات
بالبروقية، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية ،فرع تخطيط 2010،حيث تم
تأكيد في هذه المذكرة على معرفة العوامل التي ترضي العامل حيث توصل الى
ان المؤسسة نطاق اجتماعي مفهوم الرضا فيه يشمل ابعاد و عوامل مختلفة
تأثيرها يكون واضحا في تجسيد الاداء عند العاملين.

3- طهراوي حياة ،اهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية ،دراسة حالة فرع
المضادات الحيوية التابعة لمجمع صيدال وحدة مدية 2011، كذكرة ماجستير في
علوم التسيير تخصص إقتصاد تطبيقي في إدارة الاعمال المالية ، و التي
توصلت الى ان رضا الفرد عن عمله ياتي نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع
بعضها و من الصعب عزله عن بعضها بدرجة تامة ،كما ان اهمية هذه العوامل
تتغير من موقف لآخر و ان رضا العملاء عن طريق كسب رضا العاملين.

تمهيد :

أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز و التفوق في خدماتها و إنتاجها ان الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فان حققت أهدافها المالية و الإنتاجية و التسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بمدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية ،ومن هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية المتزايدة للموارد البشرية و تسعى المؤسسة لتجسيد ذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد ،فرضا الفرد يظهر من خلال مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل.

فهو بحاجة للشعور بالعدالة و المساواة في المعاملة، توزيع عوائد ،توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة و المتعددة و حتى المتنامية وفقا لما يدركه و يتوقعه الفرد.

فالرضا الوظيفي كباقي المفاهيم قد عولج من عدة باحثين تعددت وجهات نظرهم الهادفة الى تفهم مختلف عوامل المؤثرة في العنصر البشري لتحقيق الرضا الوظيفي، كما انه يرتبط بعدة مفاهيم فهو يعتبر محصلة نهائية لحوافز وجودة الحياة الوظيفية التي تزيد من درجته و الولاء الالتزام فالرضا يولد إنتماء وولاء الفرد لمؤسسته ،وسنستعرض اربع مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: مصادر الرضا الوظيفي و طرق قياسه و مؤشرات

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

المبحث الرابع: مفاهيم مرتبطة بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا الوظيفي

الرضا هو الظاهرة إنسانية قديمة وجدت مع وجود الإنسان نفسه، وتظهر هذه الظاهرة في كثير من الصور حياته فتظهر في علاقته مع الآخرين، وفي حياته الخاصة، وفي مجال عمله، وحتى في مخالفاته، والذي ينتج عنه إشباع لحاجاته وغرائزه.

إلا أن اهتمام بالرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد بدأ في أوائل القرن العشرين وترجع هذه الحركة لظهور فئة من المفكرين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم، حيث كانت المحاولة الأولى لفدريك تايلور (Frederick Taylor) والذي يعد المنظر الرئيس لحركة الإدارة العملية.

حيث كان يعمل في مصنع الإنتاج صلب في ولاية فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1910 م، وقد لاحظ الاختلاف والتباين الكبير في كفاءة العمل وتدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، وأخضع ذلك للدراسة والبحث التي توصل من خلالها إلى أمرين مهمين في العملية الإدارية لأي تنظيم وهما الوقت ورضا العاملين، وعالج موضوع الرضا العاملين من خلال حافز الأجر العالية مع وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة والرطوبة والإضاءة وفترات الراحة وإجراءات العمل والاختيار السليم للعمالة وكفاية التدريب وربط الأجر بالإنتاج¹.

وفي عام 1924 م ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي أجريت في شركة ويسترن إلكترونيك بمصنع هرتورن بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية وبالتنسيق التعاون مع مجلس الأهلي للبحوث وجامعة هارفرد حيث أجريت أربع تجارب

¹- النمر، سعود محمد، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، الرياض مجلة جامعة الملك سعود، 1993 ص49

خلال فترة من العام 1904 م وحتى العام 1936 م بحثت مواضيع كثيرة كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الإنتاج، الحوافز، العلاقات الإنسانية الاجتهاد والاتصالات المشاريع في اتخاذ القرارات وغير ذلك.

وقد جاء الكثير من النتائج مخالفة لما توصل له فريدريك تايلور حيث أن هذه التجارب أظهرت أهمية متغير جديد هو (حالة العامل النفسية) .

وكان من وراء هذه النظرية التون مايو وأعوانه وتعد تجاربهم أولى المحاولات الجادة للدراسة أثر العوامل المادية للعمل ، وكالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوء وسوء التوزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاءة الإنتاجية حيث كان لجهده هو وفريقه من جامعة هارفرد الأثر الكبير في الوصول إلى النتائج الباهرة التي غيرت شكل العلاقات داخل المنظمات، كما توصل مايو الأستاذ بالإدارة الأعمال بجامعة هارفرد إلى نتائج من أهمها أن ميل الأفراد الفاعلين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم كما أظهرت نتائجهم تأثر الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة وأن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز العاملين وأن طاقة الفرد لا تتحدد طبق لطاقته الفردية وإنما أيضا طبق لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى وقد أدت هذه التجارب إلى أثر الفكر الإداري ومهدت السبيل إلى ظهور فهم جديد في التفكير وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على سبل معالجتها (توماس ودافيد 1991 م).¹

قام هوبوك (Hoppock) في عام 1935 م بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بإحدى قرى ولاية بنسلفانيا بالولاية المتحدة الأمريكية حيث قام بقياس رضا

¹ - كامل مصطفى البكري، سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، القاهرة بمجلة الإدارة، الطبعة الأولى، 1990، ص80

العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مثل: أوضاع العمل الإشراف، والانجاز، مستخدما أسلوب الاستقصاء، حيث سأل الباحث في هذه الدراسة سؤالين هما:

السؤال الأول: ما مدى سرور العمال في مهنة معينة عن غيرهم في مهن أخرى؟

السؤال الثاني: مدى سرور العمال في هذه القرية بهذا المصنع وهل هو سرور تام؟

ورغم أن الدراسات هوبوك تمثل نقطة البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي إلا أن سنوات الكساد العالمي (1929 م) والحرب العالمية الثانية (1940 - 1945 م) أخرت التقدم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لعدت سنوات ، وما أن انتهت الحرب حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهدا تطورا سريعا، حيث كانت روح التغيير والتجربة والتوسع قد وفرت الظروف الملائمة لقيام البحوث وتطورها وطرحت العديد من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، حيث نشر هيرزبرغ نقدا مشهور للإنتاج الفكري، فانتقد النظرية التقليدية المنحدرة من هوبوك التي تنص على أن الرضا الوظيفي متغير مستمر ، واقترح بدلا عن ذلك أن يكون متغيرا ثنائيا، كما اقترح أن ينظر إلى العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي على أنها متغيرة عن العوامل المؤدية لعدم الرضا الوظيفي، ووجد أيضا أن هناك بعدين للرضا الوظيفي هما بعد الصحة الذي يشمل سياسات المنظمة، والإشراف، والمراتب والعلاقات بين الزملاء وظروف العمل، أما بعد الآخر فهو بعد الدافعية الذي ينتج من خلال تحقيق احتياجات الفرد للنمو الشخصي والقيمة المعنوية، ويشمل الانجاز، والتقدير وطبيعة العمل.

وفي أوائل السبعينيات من القرن العشرين تطورت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي وأصبحت تهتم بالعامل وجماعات العمل وبتفاعل العاملين مع العمل

نفسه في المنظمات التي يعملون بها. ونتيجة لذلك اتسعت وتعددت بحوث الرضا الوظيفي، وصاحب ذلك التطور الكبير في الطرق المنهجية لبحوث الرضا الوظيفي وكذلك العلاقة بينهما وبين الظروف الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد، والهيكل التنظيمية والمناخ التنظيمي وأصبح الرضا الوظيفي مجالاً مستقلاً بذاته له معايير ونظرياته مع توفر البحوث واتساع نطاق التطبيق ليشمل الكثير من المهن والوظائف.

وقد حظيت بموافقة العاملين واتجاهاتهم نحو وظائفهم ونحو المؤسسات التي يعملون بها، ونحو بيئة العمل وبيئة المحيطة به بقدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجالات علم النفس الصناعي، وعلم النفس الاجتماعي، والإرشاد المهني ونبع هذا الاهتمام من يقين علماء الإدارة بأن الرضا الوظيفي له علاقة بالإنتاجية في أي عمل، ويعتبرونه الأساس في التوافق المهني والاجتماعي والنفسي للعامل، وكذلك لرفع روح المعنوية وتعميق ولاء العامل وانتمائه للمنظمة، ومن ثم الوصول إلى أفضل درجات الإنتاجية¹.

وتعد بداية السبعينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر انطلاقة الفكر الإداري الحديث، وهذا يعود لما طرأ على العالم من تقدم علمي هائل في كافة الميادين المعرفية وخاصة في الميادين التكنولوجية والاقتصادية، مع ظهور الكمبيوتر وتقنية الاتصالات والأقمار الصناعية وتطور المواصلات الجوية والبحرية والبرية والذي بدوره أدى إلى التبادل كبير في المعلومات الذي أوجد بدوره تفاعلاً بين المؤسسات الدولية، وبذلك أصبح انتقال الخبرات والقوانين والأنظمة والتشريعات التي تعالج ميادين العمل من خلال بيئته الخارجية والداخلية محو تطور لتفعيل الرضا الوظيفي للعاملين حتى يشعر الفرد بالطمأنينة والراحة النفسية وتوفير العيش الكريم له ولأسرته، مما يجعل العملية الإنتاجية

¹ - العدلي ناصر محمد، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1983، ص 32.

هدفا مشتركا لجميع العاملين، كما يقوم أرباب العمل بتطوير البرامج التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي والأمن النفسي والاجتماعي لهم.¹

إن الفكر الإداري الحديث جعل الرضا الوظيفي من أهم السبل للوصول لقياسات إنتاجية مرضية من خلال برنامج تأهيل وتدريب متخصصة ومتقدمة، كذلك من خلال التحليل العلمي والبحث العلمي، مع إيجاد الوصف الوظيفي (التخصص) وعملية الاختيار والتوظيف على أسس ومعايير مع الضمانات المتقدمة التي تنظم الحقوق الفردية الطبقة العاملة.

وقد كان لظهور المؤسسات والمصنع الكبير و ظهور تجمعات ذات مصالح مشتركة ثم ظهور أنظمة التأهيل والاحتراف والأهلية دورا في النظرية الحديثة للرضا الوظيفي والذي ساعد على هذا التطور باتجاه التحديث عوامل عديدة من أهمها² :

- التقدم العلمي والبحث العلمي وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية .
- التطور التقني في كافة الميادين .
- ظهور منظمات عملاقة عالمية النطاق والمدى .
- ظهور العولمة .
- الاهتمام المتزايد بالبيئتين الخارجية والداخلية للعمل .
- دور وسائل الإعلام والإعلان وتجارة الاستقطاب والترويج والمنافسة .
- ظهور أنظمة الجودة الشاملة والمقاييس والمعايير الدولية.

¹ - حداد شفيق وآخرون، أساسيات الإدارة ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998 ، ص42

² - سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان ، المستقل للنشر والتوزيع ، 1996 ، ص225

المطلب الثاني : مفاهيم حول الرضا الوظيفي

الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال كما انه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك كثير من التعريفات للرضا الوظيفي وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، وكهذا الغموض والإشكال كان علينا أن نوضح هذا بإعطاء مفهوم للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي.

الروح المعنوية :

عرف البعض الروح المعنوية العالية الرغبة عند الفرد بأن يكرس وقته وجهده من اجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد بالروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعيره مزيد من الإجهاد والتعب، انه ذلك الاستعداد الذي يهيئ الفرد على التعاون.¹

ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى حماس اتجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف.²

أما الرضا الوظيفي فهناك عدة تعريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي³:

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2010، ص104

² - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2008، ص358

³ - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة، للترقية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة نذري، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2011/2012، ص 28 - 29

- يعرف الرضا الوظيفي على انه " الدرجة الأولى التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والانجاز الذي يحققه العاملون."
 - و يعرف على انه " تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعتبر عن مدى توافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى."
 - كما يعرف الرضا عن العمل بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين."
 - كما يعرف رضا العاملين انه " عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)وعليه فان كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين، كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة¹.
 - يعرف إدوين لوك (EDWIN LOCKE) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".²
- ومما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء (أدائه لعمله)الرضا العام عن الوظيفة ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2011، ص110.

² - سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي المنذوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 02 ، جامعة الكويت، الكويت، 2007 ، ص243

الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة ، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوائد الأفراد المنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد.
- هناك عدة الأسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي¹:
- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة التغيب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة .
- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- هناك علاقة وطيدة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل ، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج.
- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة ، فمن طريقة دراسة تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ويتم من خلال ذلك التعرف على الجوانب القصور ومحاولة علاجها وتقاديها، و يتم التعرف أيضا على المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

¹ - فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005 ، ص259-260.

والرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها. ويكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع ونوضحها كما يلي¹:

أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن....الخ من تقدير واحترام، أمان وظيفي.....الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

1. ارتفاع مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

¹ _ شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2005

2. ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.

3. تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات والشكاوي الخ.

4. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور المجتمع.

المطلب الثالث: أنواع وعناصر الرضا الوظيفي وخصائصه

الفرع الأول: عناصر الرضا الوظيفي

هناك عدة عناصر مكونه للرضا الوظيفي ومن أهمها نذكر:

- داخلية :

- الأجر¹:

يتجه بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد .. والاعتراضات كثيرة على هذا الرأي حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود

¹ - محمد صيرفي، السلوك الإداري، دار وفاء لدنيا النشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007، ص132.

علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس والأجر وان كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح.

• خارجية :

1- محتوى العمل:

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى ، وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل و علاقتها بالرضا¹:

أ- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل . ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

ب- درجة تنوع مهام العمل : يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.

ج- استخدام الفرد لقدراته : يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح والفشل : رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء و درجة الرضا عن العمل إلى أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته و تقديره لعلاقته قدراته بالعمل فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك بالتالي استياءه وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه . وأثر خبرات النجاح والفشل على

¹ - محمد متحت ابو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوصفي ، المجموعة العربية للتدريب للنشر ،مصر، ط2، 2004، ص183.

الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على مشاعر الرضا لديه.

2-فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي . ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل , وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل¹.

3- نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل. فالدراسات التي أجريت بجامعة متجش تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتتميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم ,واهتمامه الشخصي بهم , وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه وجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم².

4- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له . فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا الفرد عن العمل ,وكلما تفاعل

¹ - محمد صيرفي ،السلوك الإداري ، دار وفاء لدنيا النشر و التوزيع، الإسكندرية ،ط1،2007 ، ص132.

² - محمد صيرفي ،مرجع سابق الذكر.

الفرد مع الآخرين يوجد توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله¹.

5- ساعات العمل:

يمكننا أن نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت , بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا محدودا².

6- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة ، والرطوبة ، والضوضاء ، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن ، وكان اهتمام هذه الدراسات مركزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد . وتشير نتائج هذه الدراسات إلى درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

¹-سهيلة محمد عباس،إدارة موارد البشرية مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر،عمان،ط2،بدون سنة نشر،ص176-177

²-سهيلة محمد عباس،نفس مرجع،ص178

-7

عدالة

العائد:

يتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط ، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة . ووراء هذا الافتراض مسلمة مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خلقي يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد¹.

الفرع الثاني :أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية²:

1-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شمولية:

وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

أ- الرضا الوظيفي الداخلي :ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل :الإشراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

ب - الرضا الوظيفي الخارجي :ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية)للموظف

ج -الرضا الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا حيث العمل مثل : المدير ، زملاء العمل ، طبيعة ونمط العمل.

¹-طهراوي حياة، أهمية رضا الوظيفي في تحسين انتاجية،مذكرة ماجستير،كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة،2011.

² - زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص45

2-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

وفق هذا المعيار تتدرج ضمنه الأنواع التالية:

- أ- **الرضا الوظيفي المتوقع**: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.
- ب- **الرضا الوظيفي الفعلي**: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر بالرضا الوظيفي وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

○ الرضا الكلي :

يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه

○ الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل ، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لازال يؤدي أعماله.

الفرع الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي¹:

- تعدد مفاهيم طرق القياس.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي.
- الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

¹- محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، قسم علوم إقتصاد، تخصص إدارة أعمال موارد بشرية، جامعة مغنية، 2015، ص78

المبحث الثاني : مصادر الرضا الوظيفي و طرق قياسه و مؤشرات

إن الرضا الوظيفي معضلة تتدرج تحتها مجموعة من الأفراد، مصدرها مختلفة تتحدد بمجموعة من العوامل تساهم في تحقيق التكامل بين الفرد و مؤسسته ،يمكن قياسها بمعرفة رضاهم عن عملهم و النتائج المترتبة عن الرضا و عدم الرضا .

المطلب الأول: مصادر الرضا الوظيفي

لقد اصبحت مسألة الرضا و عدمه من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين لبحث جوانبها المختلفة لمعرفة المحددات و مصادر الرضا التي تعد من أهم العناصر التي ترتبط بعلاقة طردية مع الرضا و تدور معه وجودا و عدما. هناك مجموعة من المصادر التي تكون منبعا لشعور الفرد بالرضا عن عمله و تتمثل في :

- 1- **الإنتاجية** :يشعر معظم الافراد بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم متعب و شاق .¹
- 2- **جودة العمل** :صحيح ان نظرة الزملاء و الرؤساء الفرد على انه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعور بالرضا إلا ان نظرة له على انه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن ان تمنحه نفس الشعور .
- 3- **الاستفادة من فرص التعلم و التعليم** : ان إتاحة الفرصة أمام العامل للتدريب وتنمية معلومات و قدراته و تحسينها يشكل ايضا احد عوامل الارتياح و الرضا لديه .²
- 4- **إظهار قدرات الابتكارية** : إن القدرة على الإبتكار هي احدى القدرات العقلية المهمة التي تولد بها و إذ كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا و يعد الإبتكار من أهم القدرات

¹ - مدحت أبو النصر ،تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ،إتراك للنشر و التوزيع ، ط1 ،مصر ، 2005 ، ص 91.

² - مدحت أبو النصر ،نفس مرجع ، ص 91.

التي يجب ان تحظى بالاهتمام و العناية و الرعاية و التفكير الإبداعي ذلك النوع من التفكير الذي يتصف بالصفات الآتية:¹

-الحساسية الفائقة للمشكلات.

-التعامل المستمر و الواعي بالواقع .

-الطلاقة بمعنى انتاج عدد كبير من الأفكار في الوقت قليل.

-المرونة بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمّن او جمود.

-يجب على القائد الناجح أن يسعى الى تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المؤسسة ككل و هناك أساليب عديدة في هذا المجال منها على سبيل المثال أسلوب العصف الذهني.

-لابد أن يستخدمها لتحقيق التميز في جودة و المنافسة إن مساهمة في إحداث تغيير في العمل و تطوير و تقديم المقترحات لتحسين الخدمات و السلع و إنتاجية الفرصة لذلك بل وتشجيع العاملين في هذا الشأن ككل ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

5-الحصول على التقدير : يرى بعض أن التقدير هو أحد أهم عناصر الرضا بل يروونه أكثر أهمية من العائد المادي ،و التقدير قد يكون مصدره المديرين ،الزملاء ،العملاء أوتحتى الاصدقاء.

6-عمل الفريق : المشاركة في أنشطة و اعمال فريق العمل يمنح الشخص شعورا بأنه عنصر في هذا الفريق و أنهم في مركب واحد و تغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات تحت وليس أن هذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي .

7-زيادة القدرات الشخصية :تقدم بعض الوظائف فرصا لزيادة القدرات الشخصية أكثر مما يفعل البعض الآخر غير ان معظم الوظائف توفر الى حد ما فرصا لزيادة القدرات

¹ - مدحت أبو النصر، المرجع نفسه ، ص 92.

الشخصية التي تحقق دورها بينما يكون للفرد موقف ايجابي من التعلم و يضع لنفسه أهداف يمكن بلوغها الواحد تلو الآخر فكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه و تقدم اكثر نحو الوظائف أكثر قيادية و بالتالي يزيد شعوره بالرضا.¹

المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي

من الصعب معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل بدقة من خلال الملاحظة ،لذلك بذل العلماء جهودا لتنمية طرق قياس الرضا و مؤشرات و التي من بينها ما يلي :

1-طريقة تحليل الظواهر للرضا : و هي اكثر طرق لقياس بساطة و انتشار حيث يعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ، و مشاعره اتجاه عمله و من الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل ،التغيب المرض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة الرضا منخفضة و من مزايا هذه الطريقة المعلومات وسهولة تصنيفها و الابتعاد عن التحيز و لكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة لتأكد من صحة البيانات إضافة الى صعوبة ترجمة بعض البيانات.²

2-طريقة التدرج التجميعي لليكانت (Likent):³ يعد مقياس ليكارت في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقياس، ففي سنة 1932 بدأ ليكارت في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات ويحاول ليكارت بطريقته تقادي الإجراءات المطلوبة التي عرفتها طريقة ترستون في تكوين المقياس ويتكون مقياس ليكارت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة مصنفة لخمسة آراء كالتالي:

¹ -مدحت أبو النصر، تنمية المهارات، مرجع سابق، ص92.

² - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطروحة نظرية و تطبيقات عملية، دار الصنعاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 107 - 109.

³ -أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، دار نهضة العربية للنشر، 1971، ص406.

- موافق جدا

- موافق

- غير متأكد

- معارض

- معارض جدا

وبناء هذا الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارت صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوع ما وتعطي الاجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا بتوافق مع العبارات المعارضة، صيغة السلب، وترتب ترتيب تنازليا بتوافق مع العبارات المؤيدة، صيغة الإيجاب، ونقدم توضيحا ذلك كما يلي:

الصيغة الايجابية : أنني استمتع بعلمي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

الرأي	الدرجة
موافق جدا	5
موافق	4
غير متأكد	3
معارض	2
معارض جدا	1

الصيغة السلبية : أنني اشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل

الرأي	الدرجة
معارض جدا	1
معارض	2
غير متأكد	3
موافق	4
موافق جدا	5

وبتجميع الدرجات المعبرة عن كل عبارة يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد إما عند اختيار العبارات المشككة للمقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة، والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كلما كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات أي أن العبارة معنوية المقابل يدل انخفاض معامل الارتباط على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات أي أنها غير معنوية لا تدل على المتغير المراد قياسه ففي مثل هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارات لنحصل في النهاية على مقياس ذو عبارات دالة وتقيس رضا الفرد¹.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار نهضة العربية للنشر، عمان، ط3، 2004، ص114.

3- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد هما¹:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.
- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

تهدف الطريقة ومن خلال السؤالين إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين، والملاحظ أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ونعني بذلك ان الإجابات المفتوحة تتيح فرصة التحيز في تحديد الأسباب حتى وان كانت بسيطة تضخم وتصبح أسباب أساسية ورئيسية في حدوث السعادة أو استياء، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب توسيع دائرة السؤال.

لهذا السبب تم اقتراح أسلوب آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة للاستخدام هرزبرج لها ، ذلك الأسلوب شبيه باستخدام الوقائع الحرجة لقياس الأداء، فوفقا للطريقة الجديدة يتم تجميع عدد معتبر من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة ومشاعر الاستياء وبنفس الأسلوب السؤالين وتليها مرحلة التحليل والغرز لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل ومشاعر الاستياء منه، وتترتب الوقائع المنتقاة في شكل قائمة تضم الجانب معين في الجوانب العمل كالأجر، الإشراف والاتصال...، كل ذلك يسهل على الفرد تحديد درجة التكرار كل واقعة من مجموع الوقائع التي تحتويها القائمة، الغاية من ذلك تفادي عيوب التحفيز والنزاعات الفردية.

فالمقارنة مع طريقة هرزبرج نجدها تخضع تكوين المقياس النهائي لضوابط أكثر دقة من طريقة هرزبرج ذات الاجابات المفتوحة.

4- طريقة الاستمارة : و هي نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى الافراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما و هذه القائمة تحتوي

¹ - تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطروحة نظرية و تطبيقات عملية، دار الصنعاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص110

على أسئلة عن عوامل مختلفة مثل طبيعة و أنواع العمل ،ساعات العمل ،الترقية ،الإدارة و حرية تعبير.¹

و من الاستمارات أكثر شيوعا نجد :²

✓ **دليل وصف العمل** : صمم هذا النموذج كل من (SMITH-KENDAAL- HULIN)ويحتوي هذا النموذج على خمسة اسئلة حول العمل نفسه ، الاجر ،فرص الترقية ،الاشراف ،الزملاء ،أما الاجابة فهي (نعم) ،(لا) ،(لا اعرف) .

✓ **استبيان الرضا الوظيفي** : صمم هذا الاستبيان (LAROCHE AND VIATOR) و هو يشمل على اسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفية التي يشغلها العامل .

✓ **استبيان الرضا عن الأجر** : و هو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر ، العلاوات ، الزيادة في الأجر ،المزايا الإضافية و إدارة النظام .

و تتضمن الاستمارة عامة على محورين اساسيين هما :³

- **تقسيم الحاجات** : في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحسب الحاجات الإنسانية ، مما يمكن من الحصول المعلومات من الفرد عن مدى اشباع العمل لمجموعة الحاجات لديه .

- **تقسيم الحوافز** :في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة الاستقصاء حسب حوافز المقدمة من طرف المؤسسة و التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

و يفاضل الباحث بين هذه الطرق من حيث :

- ملائمة المجتمع البحث و مفردات العينة التي يود اختيارها.
- تسهيلات و الإمكانيات المتاحة باستخدام كل طريقة .

¹ -مصطفى نجيب شاوش ،إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد ،دار شروق للنشر ،عمان ط1 ،2004 ،ص114.

² - رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر ، الجزائر ،ط1 ،2002 ،ص183

³ -أحمد صقر عاشور ، نفس مرجع سبق ذكره ، ص 407-408.

- درجة الدقة التي تستوفيهما نتائجه و طبيعة المؤشرات التي تسعى للوصول الى نقاط القوى والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة ¹.

المطلب الثالث : مؤشرات الرضا الوظيفي²

يمكن تقسيم مؤشرات الرضا الوظيفي الى مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع ، و مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض.

الفرع الأول :مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع

يظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يلي :

- 1- **الاستقرار في العمل** :يأمل معظم الأفراد في الشعور بأمان و الاستقرار في العمل إذ انهم في حاجة الى الشعور بأنهم مؤمنون و محميون من مخاطر فقدان العمل والحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل ،وعندما يشعر الفرد بنوع من الامان فإنه يشعر بالمتعة و الحرية و الاستقلالية ، و بقاء الفرد و استقراره في وظيفته وولائه دليل على رضاه عن العمل .
- 2- **العلاقات الحسنة** : إن وجود علاقات حسنة بين الأفراد فيما بينهم من جهة و بين الأفراد والمشرفين من جهة اخرى ،تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل و التعاون بينهم و هي كمؤشر لرضا الافراد عن عملهم.
- 3- **نقص شكاوي و التظلمات** :تعتبر الشكاوي و التظلمات إحدى وسائل التي يستعملها للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم و يعتبر نقصها دليلا على رضاهم عن العمل .

¹- سالم تيسير شرايدة ، الرضا الوظيفي ، أطروحة نظرية و تطبيقات عملية ،دار صنعاء للنشر و التوزيع ،عمان ، ط1 ،2010،ص107-109

² -خديجة منصورى ، ايمان عمارة ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسة ،مذكرة ماستر علوم التسيير ، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2015،

4- انخفاض نزاعات العمل و الصراعات : عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فانه يؤدي الى انخفاض معدل الصراع بينهم، و كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة و العمل لمصلحة الفرد و لمصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع بينهم و هذا مؤشر على الرضا الافراد.¹

الفرع الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض

تتجلى فيما يلي :

- 1- الإضراب : هو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم و إشباع حاجاتهم، و كثرة الإضراب تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم و عدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليل على رضاهم الوظيفي.²
- 2- حوادث العمل : تعتبر حوادث العمل جزء عن عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية أداء العمل بكفاءة ، و عدم الرغبة في العمل ذاته ، و هكذا فان الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب للإصابة إذ انه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل ، و علاقة نسبة الحوادث والإصابات و درجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية.³

¹ - كامل محمد عويضة، علم النفس ، دار الكتب العلمية للنشر ،لبنان ،بدون سنة نشر ،ص 165.

² - محمد سعيد انور السلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، اسكندرية ، 2003،ص205.

³ - محمد عدنان النجار ،إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ،بدون دار نشر ،دمشق ،1993،ص148.

-
- 3- ترك الخدمة : يتجه سلوك الفرد غي الرضي في هذه الحالة الى الاستجابة الى ترك الوظيفة و الاستقالة و البحث عن وظيفة اخرى .
- 4- الغياب : إذ يمكن اعتبار معدل الغياب مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي.¹

¹-قوادي رشيد، نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة مدية، 2008، ص110

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصفه و تفسره ، اي التعرف على اسبابه و كذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه و فيما يلي سنستعرض أهم نظريات التي تفسر رضا أفراد عن أعمالهم و مؤسساتهم.

المطلب الأول : نظرية الحاجة و نظرية العاملين

الفرع الأول نظرية الحاجة:¹

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسه وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان اتجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون ان الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل ، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الفرد وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

أ- **نظرية تدرج الحاجات:** تأثر أبراهام ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 ، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم .

¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص113

والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو :

شكل (01-01): نظرية تدرج الحاجات لماسلو¹



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

وتشمل الحاجات التي رتبها في الهرم فيما يلي²:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... الخ، و في المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... الخ.
- **حاجات الأمان:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر على مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... الخ
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي حاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع الجماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... الخ وفي

¹ المصدر : راوية حسن، مرجع سابق، ص 116

2- راوية حسن، مرجع سابق، ص 116

المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقيّة والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... الخ

• **الحاجة إلى تحقيق الذات** : وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.

وقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما اشبع حاجة كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات و الإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد الى العودة مرة أخرى لإشباعها.

ب - نظرية الدرر :

قدم الدرر تصنيف للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :¹

1- حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

2- حاجات الارتباط : وهي تعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

3- حاجات النمو : وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يمكن في أن النظرية الدرر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

د - نظرية الانجاز لمكيلاند:

اقترح ما كيلاند أن هناك ثلاثة حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:²

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 113

² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 140

- **الحاجة إلى الانجاز :** وهي الرغبة في التفوق والنجاح في انجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.
- **الحاجة إلى الانتماء :** وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وان يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصيته مع الآخرين ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع زملاء في العمل أو فرق العمل.
- **الحاجة إلى السلطة أو النفوذ :** وهي الرغبة في التحكم والسيطرة و التأثير في الآخرين ،بمعنى رغبة الفرد في ان يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث وأشياء وأشخاص وإتباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا ، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

الفرع الثاني: نظرية العاملين لهرزبيرج (Herzber)¹

قام فريدريك هرزبيرج بناء على دراسة أجزائها بتطوير نظرية اسماها نظرية العاملين حيث استطاع ان يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه او بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل او محيط الوظيفة.

المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعية اي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في مستويات العليا للهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على انجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين.

¹-خليل محمد حسن الشماع،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال،دار مسيرة للنشر و توزيع،عمان ،الاردن،1999،ص237

- الحصول على التقدير واحترام الآخرين.
- فرص الترقية والتقدم في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا الوظيفي، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية .
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل .
- العلاقة بين الفرد وزملائه .
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

وقد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها¹:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج و مؤيديه.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل: الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى استياء أو عدم الرضا عن سياسة المنظمة.
- لم تعمل الدراسة على قياس الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كفي لحالة الرضا وعدم الرضا.

¹ - صادق محمد عفيفي وآخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب ، الكويت 1981 ، ص294

المطلب الثاني نظريات المقارنة

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

أ- نظرية العدالة لادمز (Equity theory Adams 1963):

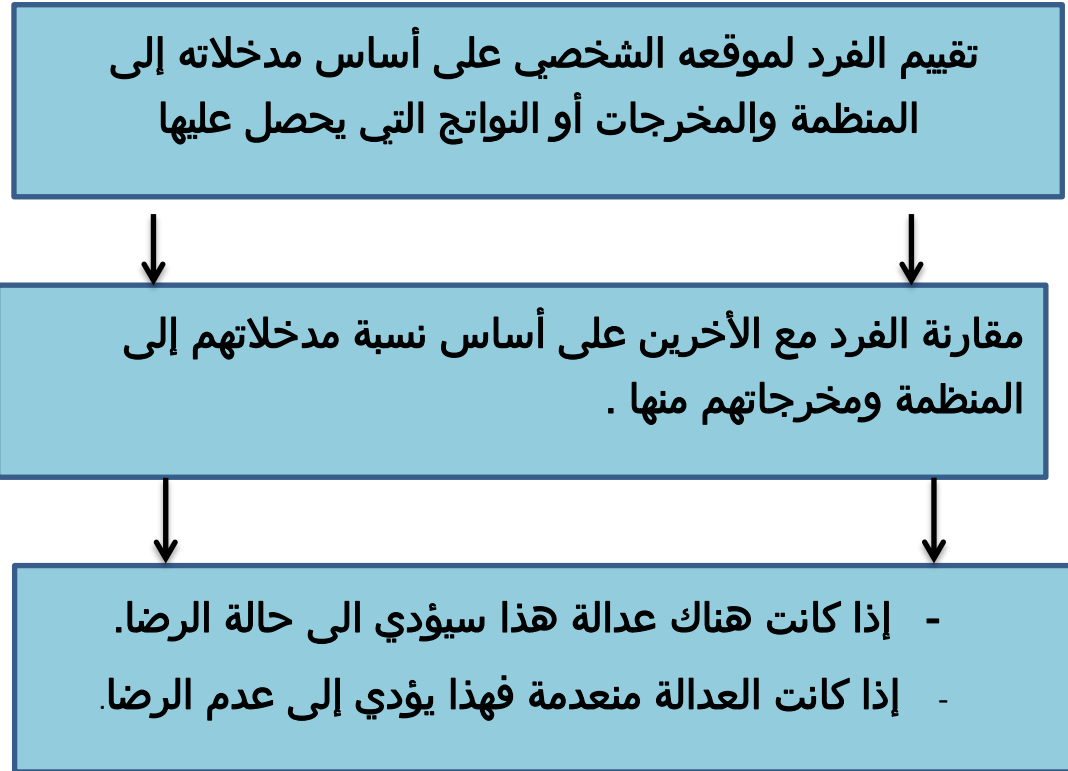
تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في حصول على معاملة عادلة ومنصفة، واعتبر ادم زان هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول

على العوائد مثل الأجر، والترقيات والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل وإذا وجد اختلاف بينهم من جهة نظره، فإنه يشعر بالظلم ما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهاتة وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها¹.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

¹ - نبيل نجار ، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر 1993 ،ص15

الشكل (01-02) : خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر: بتصرف من رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر ، ص162

والمدخلات التي تشير إليها النظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة والأداء المهام والواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العوائد تلك المكافآت التي تنتج عند انجاز المهام كالرواتب والترقية والتقدير...الخ. إن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي:¹

مدخلات الشخصية	المقارنة بـ	مدخلات الآخرين
مخرجات الشخصية		مخرجات الآخرين

1- رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق ، ص168

لا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- يقلل أو رفع من مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة .
- إن تغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجر أو في الحوافز والترقية .
- الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك العمل في منظمة كعمل.

ب - نظرية التوقع (Vroom 1964) :

تتركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره وانتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد¹. وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه" وتعتمد هذه النظرية على ثلاث الجوانب كما يلي²:

- الجاذبية (المنفعة) وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير مشبعة.
- الارتباط بين الأداء والعوائد (المكافآت) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص154.

²- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص133.

- الارتباط بين الجهد والأداء وهي الاحتمال المدرك للفرد بان الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء أي مدى رغبة الفرد في العمل، او تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد و إدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

ج -نظرية القيمة للوك (Look):

وهي من أهم نظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فان الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فان درجة رضا الفرد عن عملها و أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء¹:

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

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتاسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا احد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب ان يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فان العوائد التي يريدها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص299

$$\text{روك} = (\text{رف} 1) + \text{ه} 1 + (\text{رف} 2) + \text{ه} 2 \dots$$

روك : رضا الفردي الكلي

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

(ه) :أهمية العنصر بالنسبة للفرد

المطلب الثالث :نظرية الدافع الإنجاز و ماكجروجر¹

الفرع الأول : نظرية دافع الإنجاز

قدم هذه النظرية دافيد ماكيلاند و تشير الى ان سلوك الفرد ينبع من ثلاث دوافع أساسية و هي دافع الإنجاز ،دافع الانتماء ، دافع القوة ، و يرى ان هذه الدوافع موجودة لدى كل فرد و لكن بنسب متفاوتة الا انها توجد في إطار واحد كلي بدون تسلسل كما في نظرية ماسلو .

و نعرض في ما يلي المفهوم و طبيعة كل نوع من هذه الدوافع و ذلك على النحو التالي:

1- **دافع الإنجاز** : يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد للوصول الى أهداف التي تتحدى قدراته ،ويمكن تحديده من خلال فرق بين مستوى الاداء الفعلي ،حيث يرتفع الدافع الى الإنجاز عندما تزداد المسافة بين مستوى الطموح و مستوى الأداء الفعلي ، و العكس صحيح ، أي ينخفض مشتوى دافع الإنجاز عندما تنخفض المسافة بين الطموح و مستوى الاداء الفعلي مع ضرورة الوصول الى المستوى و الطموح المنشود و ان لا تكون صغيرة جدا بحيث يصبح الوصول الى المستوى الطموح امرا سهلا .²

¹- خديجة منصورى ،ايمان عمارة ،أثر الرضا الوظيفي على أداء الافراد المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ،جامعة مدية 2014-2015.

²- محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين نظرية و التطبيق ، دار جامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية ، 2005 ،ص91-92.

2- دافع الانتماء :يعبر هذا الدافع عن حاجة العمال لتكوين علاقة متينة مع الآخرين.¹

3- دافع القوة : يعبر هذا الدافع عن حاجة الأفراد الى التحكم أو السيطرة في سلوك الآخرين.

الفرع الثاني :نظرية ماكجروجر

وضع دوقلاس ماكجروجر نظرية الدافعية و الرضا الوظيفي بناء على اتجاهات المؤسسة نحو الافراد ، وأطلق على هذه النظرية نظرية X و نظرية Y .

حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون أن الفرد العادي :

- 1- عامل و لا يحب العمل.
- 2- يحتاج الى الرقابة و الإشراف المستمر.
- 3- كل ما يهمله الأمان.
- 4- يهرب من المسؤولية و لا يحب تحملها.²
- 5- ليس لديه طموح.
- 6- لا يتم حفزه بالمال.
- 7- يحب التحكم و التهديد و السيطرة على الافراد لتحقيق أهداف المؤسسة .
- 8- الحوافز السلبية ، أقوى من الايجابية في التحفيز الفرد لقيام بالمطلوب.³

كما يرى أن هذا الاسلوب التقليدي في التعامل مع الأفراد لا يناسب مؤسسات بينما نظرية

Y تشير الى ان المديرين يرون :¹

¹ - محمد اسماعيل بلال،مرجع نفسه،ص91-92

² - كامل بربرة،إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ،دار المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، ط2،2000، ص 105.

³ - كامل بربرة ، المرجع نفسه ، ص 105.

- 1- أن العمل وظيفة تحتاج الى بذل جهد عقلي و جسمي .
 - 2- يواجه العاملون أنفسهم و يتحكمون بها لتحقيق الاهداف.
 - 3- التزام اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا و الإنجاز و الحوافز.
 - 4- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية و يقبلها على حالها.
 - 5- إن الضغط الخارجي و التهديد و العقاب ليس وسيلتين المنفردتين الذي جعل الأفراد يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ، و نظرية Y تدافع عما يطلق عليه في الوقت الحاضر الإدارة بالمشاركة حيث يتاح للأفراد المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عملية صنع القرارات.
 - 6- النقود و الحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد للعمل .
 - 7- الحوافز الايجابية أقوى من السلبية في التحفيز الموظف للقيام بالمطلوب.
- و منه نستخلص أن نظرية X تحمل فكرة سلبية عن الأفراد بالمقارنة مع نظرية حيث نجد فروق في الشكل الموالي :

جدول رقم (01-01) الفرق بين نظرية X و Y

نظرية X	نظرية Y
الشك و عدم الثقة	الثقة و الاحترام
كسول بطبيعته	في حاجة الى اشباع حاجاته
يعمل تحت الضغط و التهديد	يعمل حينما يتم إعداده جيدا و يتم الاعتراف بقدراته
الحوافز المناسبة هي الحوافز السلبية	الحوافز المناسبة هي الحوافز السلبية

المصدر: مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إتراك للنشر

والتوزيع ، ط1، مصر، 2005ص128

المبحث الرابع : مفاهيم مرتبطة بالرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة بعدد من مفاهيم المتغيرة ، مما يحتم على المؤسسة توفير الأجواء الملائمة التي تسمح بتنمية و تعميق ذلك لدى الأفراد في المؤسسة، وسنتطرق الى ذلك كما يلي

المطلب الأول : الرضا و الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي و السلوكي و قد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاد كبيرة و مختلفة فقد تعددت دراسة الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي.

الفرع الأول : تعريف الولاء التنظيمي¹

هو شعور ايجابي المتولد لدى الفرد في المؤسسة و الإخلاص لأهدافها و الارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال الجهد بما يعزز من نجاحها و تفضيلها على غيرها. كما عرفه مايكل بورتر بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته و ارتباطه بها ، و ان الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسة ما لديه الصفات الموالية :

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المؤسسة .
 - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة .
 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة .
- كما يمكن تعريفه انه اعتقاد قوي و قبول من جانب الفرد لأهداف المؤسسة و رغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المؤسسة مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه

¹ - أمجد عبيد ، الانتماء التنظيم و علاقته بالرضا الوظيفي ،المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية ، متاح على الموقع بتاريخ 2016/10/13.

المؤسسة و تحاول الكثير من المؤسسات كسب ولاء افرادها و المحافظة عليه و بذل المساعي لزيادته لديهم.

الفرع الثاني : خصائص ولاء التنظيمي¹

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- 2- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 3- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

الفرع الثالث : علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي²

هناك ارتباط وثيق بين الرضا و الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها و لا يمكن ان تفهم دون رضاه عن وظيفته.

و الولاء و الرضا مترابطان بالمواقف و الاتجاهات المتميزة و اختلف العلماء حيث اعتبروا الرضا الوظيفي سببا موقفيا للولاء التنظيمي ، بينما اشار بعض المفكرين الى ان الرضا الوظيفي هو ناتج الولاء التنظيمي و ان للولاء التنظيمي تأثيرا على الرضا الوظيفي ، و أشار ايضا الى انه ربما يصبح الأفراد مرتبطون بالولاء للمؤسسة قبل ان يمكن لمواقف الرضا ان تظهر بشكل ذي معنى .

¹-حسين شادي،مرجع سابق،ص11

²- حسين شادي،مرجع سابق،ص11

و بطبيعة الحال فإن وجود الاختلافات السابقة للمفهومين لا يعني باي حال من الاحوال انفصالهما تماما عن بعضهما ، و عدم تأثير احدهما على الاخر فسواء كان الرضا موقف سريع التكوين و سريع الزوال أو العكس ، فان ذلك بلا شك له علاقة مباشرة بالولاء التنظيمي وسواء كان الرضا سابقا للولاء أو العكس فكلاهما يؤثران بعضهما.

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي و الالتزام (الانتماء) الوظيفي

الفرع الأول : تعريف الالتزام الوظيفي¹

- الرغبة الشديدة للاستمرار كعضو في مؤسسة معينة .
- أما smith boter فعرفاه على انه توجه يتسم بالفعالية و الايجابية نحو المؤسسة.
- امتداد لتوافق أهداف و قيم المؤسسة مع توجهات الفرد و يشير الى ثلاث ابعاد هي :

- الالتزام الوجداني : شعور الفرد بالارتباط بالمؤسسة و معرفته بخصائص عمله.
- الالتزام المستمر : شعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه عمله.
- الالتزام الاخلاقي : المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته و حتمية البقاء فيها و بالالزامية الأخذ بأخلاق المهنة.²

الفرع الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي

قام GILUSSOUR DRIVD بين الرضا الوظيفي و الانتماء الوظيفي على اساس أن الأول يعتبر دالة في خبرات الفرد بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ، بينما يعتبر الثاني دالة

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات، دار حامد، عمان، ط3، 2009، ص94

² - مخلص شياح علي الجملي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة اليبزار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 9 ، 2012، ص6.

معتقدات الفرد¹ حول المؤسسة التي يعمل بها و يرى جاب الله انه يمكن توقع وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الانتماء الوظيفي على اساس ان كليهما يدخل في دائرة الاتجاهات الافراد التي عادة ما تتأثر ببعضها ايجابيا و سلبيا . و من ثم يمكن تخيل وجود بعض الافراد المنتمين الى مؤسسة ما و قيمها و أهدافها و لكنهم يشعرون بعدم الرضا عن جوانب الوظائف التي يشغلونها في تلك المؤسسة ، و كذلك يمكن تخيل وجود بعض الأفراد الذين يشعرون بالرضا عن الوظائف التي يشغلونها في مؤسسة ما ، ولكنهم يشعرون بعدم الانتماء بالمؤسسة ذاتها و أهدافها و قيمها ، لكنهم يشعرون بعدم الرضا عن جوانب الوظائف التي يشغلونها في تلك المؤسسة ، و كذلك يمكن تخيل وجود بعض الافراد الذين يشعرون بعد انتماء بالمؤسسة ذاتها و اهدافها و قيمها .

أما عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي ، فقد ذهب بعض ان الرضا الوظيفي يؤدي الى الانتماء التنظيمي ، بمعنى ان الانتماء الوظيفي متغير تابع وان الرضا الوظيفي بمثابة متغير مستقل بينما ذهب آخرون الى ان الانتماء الوظيفي يعد سببا لرضا الوظيفي.

¹ - وليد حليم غازي ، دوافع و الاحتياجات و أثرها على الرضا الوظيفي ، دار جامعة للنشر ، الاسكندرية ، ط1 ، 01 ، 2010 .

خلاصة الفصل

نستنتج من هذا الفصل ان الرضا الوظيفي يعد حالة نفسية يصل لها الفرد عند درجة إشباع نتيجة لمختلف العوامل المعروضة عليه في محيطه ، كما انه ذو خصائص متباينة تختلف من فرد لأخر لتزايد أهميته التي تظهر على شعور الفرد و تأثره بعدة عوامل كالأجر و الترقية وجماعات العمل و ظروف العمل .

و نظرا لاهتمام العلماء و الباحثين بدراسة هذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات لتفسير الدوافع الانسانية من أشهرها نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، نظرية العاملين لهرزبرج ، فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه شعور بالرضا و الاطمئنان ومن ثم الولاء والانتماء، و عدم الرضا الوظيفي لديه راجع لأسباب متعددة كعدم الرضا عن الأجر و غيره كما يتم قياس الرضا وفقا لعدة طرق منها طريقة استقصاء و طريقة هرزبرج. إن الوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحظى بانشغال كبير في ميادين مختلفة.

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند اليها كالفعالية، و حتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا و هي تقييم أداء العاملين، و هي وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي و التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة و سنتناول في هذا الفصل اربعة مباحث كما يلي :

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث : أسس تقييم الأداء

المبحث الرابع : المحددات التنظيمية للأداء

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الادارة ذلك لان الفرد هو محور الحقيقي له في المؤسسات الإدارية و الصناعية ، كما انه أحد مؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الأفراد و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة ، وسنتطرق الى ذلك في مايلي :

المطلب الأول : تعريف الأداء و عناصره

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الأداء حيث سنتناول في هذا المطلب بعض التعريفات المختلفة للأداء و عناصره .

الفرع الأول :تعريف الأداء

- الاداء هو عبارة عن النجاح ، اي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و العاملين فيها¹
- الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة و الدافعية معا ، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ، و لكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة و فعالية ان لم تكن لديه دافعية الكافية لأدائه و العكس صحيح².
- هو مجموعة من السلوكيات الإدارية ، ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، و تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة

¹ - سلوى عمر عبد الرحمان ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر ، 2015، ص111

² - برونك بيرس ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العالمية لنشر ، مصر ، ط1، 2005، ص 925

في الوظيفة، فضلا عن الاتصال و التفاعل مع بقية الاعضاء المؤسسة و الالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فاعلية.¹ من خلال تعاريف السابقة نستنتج أن : الأداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو يختص بجانب الانساني ، و يعبر على النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.

الفرع الثاني :عناصر الأداء²

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** :و تشمل المهارة و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
 2. **نوعية العمل** : و تشمل الدقة و النظام و التمكن التقني و القدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء .
 3. **كمية العمل** : و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز .
 4. **المبادرة و الوثوق** :و يدخل فيها التقاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف والتوجيه .
- الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته و مهامه التي تكلفه بها المؤسسة ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المؤسسة أي إنتاجية الفرد داخل المؤسسة.

¹- برونك بيرس ،إدارة الموارد البشرية ، الشركة العالمية لنشر ،مصر ، ط1، 2005، ص 925

²-نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،إدارة الاعمال ،جامعة الأزهر ، غزة ، 2010 ، ص 19

الفرع الثالث : مؤشرات الأداء¹

يمثل الأداء الاساس للحكم على فعالية الأفراد و الوحدات الإدارية والمؤسسات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:

- ✓ الإنتاجية
 - ✓ الروح المعنوية
 - ✓ معدلات الغياب عن العمل
 - ✓ مدى إنجاز المهام و الواجبات بدقة و إتقان و سرعة
 - ✓ القدرة على الإبداع و الابتكار
 - ✓ درجة الانضباط و احترام النظام و أسلوب التعامل مع الأفراد
 - ✓ مستوى التعاون مع فريق العمل و مرونة و القدرة على إنجاز القرارات
- و هناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي كمايلي :

1. الفعالية :

هي الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفاعلية تقاس من خلال نسبة الاهداف التي تم تحقيقها فعليا الى الأهداف المخططة مسبقا ، اما على مستوى الفردي فتشير الى مدى قدرة الفرد على تحقيق الاهداف المطلوبة منه.

2. الكفاءة :

تشير الى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف باقل التكاليف او أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت و الجهد و المال

¹-العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية،مجلة الباحث،جامعة قصيدي مباح ورقلة،العدد 10،ص323،324.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الاداء

يجب ان يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم اداء المؤسسة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الاداء و من بين تلك العوامل ما يلي:¹

- **الاختلاف الملحوظ في حجم العمل:** فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل تحتاج الى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج اليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- **وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج :** إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة امرا عاديا بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة ، و يختلف الحجم المرغوب من التأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل و كمية و درجة التقلبات فيه، و بسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى الفرد انخفاضا في معدل الانتاج، و على النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن ان يسبب تعجلا SPEED UP و معدلات أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما و يولد انخفاضا نوعية منتج النهائي.
- **التحسينات التنظيمية و الاجرائية ذات أثر مباشر في الأداء:** يتوقف معدل الانتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية و الاجرائية ،فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يعبر عن تدفق و تتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيرا في معدل الإنجاز ،و بالمثل فن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لانهاء وحدة العمل.
- **الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسن التوطن الجغرافي للوحدات في جراء الظروف المحلية:** قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى و لو تم نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة ،فتدفع حركة الدخول و المغادرة و اختلاف اللغات المستخدمة عند كل مواطن.... كلها متغيرات تؤثر على معدل الانتاج.

¹-توفيق محمد عبد الرحمان المحسن، اتجاهات الحديثة لأداء، سجما و بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي للنشر، بدون دار نشر، بدون سنة نشر، ص77.

- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي الة معدلات مختلفة للإنتاج :معدلات الاداء كمية بطبيعتها و قد تحوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجزة و قد تظهر عملية ما ،مثلا معدل جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في اداء رديء¹.
 - عوامل بيئة العمل :و فيما يلي أهم هذه العوامل البيئية:
 - أ. الإضاءة :من أجل تركيز العامل في عمله ،يستدعي زيادة أهمية الإضاءة في جو العمل ليس من ناحية الانتاج فحسب بل من ناحية المستور الصحي للأفراد العمل فالإضاءة البيئية تؤثر سلبا على الافراد كما يصاحبها عادة ارتفاع الحوادث و ازدياد المواد الأولية التالفة.
 - ب. الظروف الجوية داخل المؤسسة :تعتبر الحرارة و الرطوبة و التهوية من العوامل المؤثرة في معنوية الفرد و نشاطه فسوء التهوية يؤدي الى اضعاف نسبة الفرد و بالتالي نقص الانتاجية.
 - ت. الضوضاء: يعبر عن الاصوات غير المستحبة في مكان العمل فأصوات العالية تزعج الفرد ، لضوضاء أثر كبير في معنوية العامل ، فكلما اشدت ضوء المصنع كلما وصل الافراد الة مرحلة التغييب بشكل عاجل و من ثم نقص انتاجهم.
 - التعب و الملل : يعرف التعب على انه انخفاض الانتاجية أو الكفاية أو القدرة على الاستمرار في العمل بسبب بذل الطاقة للإنجاز العمل اما الملل فهو حالة نفسية تنتج من نشاط ينقصه الدافع أو من الاستمرار في موقف يميل اليه الفرد.
- و من الجدير بالذكر أن التعب يؤدي الى الملل و هو أحد مظاهر التعب ، لدى يجب إعطاء أهمية دلالة العمل الذي ينتجه الفرد مع إثارة دافعية الأفراد وربطها بالعمل ووضع

¹توفيق محمد عبد الرحمان المحسن ،مرجع سبق ذكره.

الفرد في العمل الذي يلائم استعداداته و ميوله و التنوع في الشكل العمل للمقاومة الملل¹.

المطلب الثالث: إدارة الأداء

إن الأداء هو جوهر أو أساس نجاح المؤسسات باختلافها مما يستلزم إدارة تهتم لتنظيمه وتوجيهه لتحقيق الاهداف ، و تمثل إدارة الاداء أكثر الادوار التي يقوم بها المدير أهمية حيث انه دون جدوى هذه العملية سوف تصبح المؤسسة ببساطة مجموعة من النشاطات دون وجود تركيز على اي شيء معين أو سيطرة.

الفرع الأول: تعريف إدارة الاداء

هناك عدة من التعريفات المختلفة من بينها:

- تمثل إدارة الأداء عملية تم تصميمها للربط بين الاهداف المؤسسة والاهداف بطريقة يمكن من خلالها ضمان ان تم يتم توحيد اهداف الفرد واهداف المؤسسة قدر المستطاع.²
- إجراء مجموعة من الاجراءات توجه الى انشاء إدراك مشترك للأهداف والى دفع الافراد بأمل رفع احتمالات تحقيق مشترك للأهداف.³

¹-منى أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية و تفعيل تنافسية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012، ص24-25.

²-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، الفروق للنشر و التوزيع، دار الفاروق، بدون بلد نشر، ص91.

³-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، نفس مرجع، ص91

و تتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر أساسية هي :¹

أ. **تخطيط الأداء** : و يقصد به رسم صورة للأداء في المستقبل لتحقيق الأهداف ،من خلال المعايير الواضحة و المتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقة المتاحة.

ب. **تنظيم الأداء** :و يهدف الى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل موظف بحيث يكون متكاملًا مع حركة الآخرين لا معيقًا لهم ، وهذا يتطلب هيكل تنظيمي واضح بين لكل موظف موقعه بدقة على خريطة العمل ، و تكون فيه الاختصاصات و المهام واضحة ، و يتوافر فيه نظام معلومات متكامل و نظام اتصال ذو كفاءة وفاعلية عالية.

ت. **توجيه الأداء** :و يهدف الى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

ث. **تقييم الأداء** : و تأتي في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية العام للوصول الى نتائج مؤكدة للمستويات الأداء فهذا النظام يوفر درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي ،ومن ثم تقبل القرارات اللاحقة وفي الوقت نفسه يمكن الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية بوضع خطة يتم من خلالها معالجة جوانب القصور ان وجدت، و الوقوف على المهارات المتوفرة في المؤسسة، و هو يساعد في الحصول على البيانات الخاصة بنقلهم و ترقيتهم لتحقيق العدالة و الرضا بينهم نتيجة لمشاركتهم في المراحل السابقة الذكر.

الفرع الثاني:دورة حياة إدارة الاداء

تسيير دورة حياة إدارة الاداء في ثلاث مراحل أساسية هي :²

¹-خالد احمد سلامة سرايرة التماثل التنظيمي و أداء الوظيفي و الشعور بالامن في إدارة الجامعية ،دار كنوز للنشر ، عمان ،1،2010،ص86.

²-خالد أحمد سلامة سرايرة،مرجع نفسه،ص88

المرحلة الأولى صياغة الأهداف: و تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق في دورة حياة إدارة الاداء إذ يتم الاتفاق بين الرئيس و المرؤوسين حول كل ما يتعلق بالوصف الوظيفي ، وتحديد مسؤوليات و مهام العمل و المعايير الأدائية المناسبة و صياغة الاهداف الأدائية واقعية يسعى الجميع الى تحقيقها ، والمهم في صياغة الهدف هو إقناع جميع الأطراف به والتفاعل والتماثل معه الامر الذي يسهل دوران إدارة الاداء.

المرحلة الثانية مراقبة الأداء و تطويره:تركز هذه المرحلة على تتبع الأداء الفعلي في ضوء الأهداف التي سبق صياغتها في المرحلة الأولى و يتم فيها تقييم و تصحيح الأداء الخاطيء وتساعد هذه المرحلة المرؤوسين على تحقيق التوقعات و الرؤية المشتركة للأمر التي يتم الاتفاق عليها ، وتبرز في هذه المرحلة أهمية المهارات عملية التغذية العكسية لكل من الرئيس و المرؤوسين ،كما تظهر أهمية التدريب الاكتساب و تطوير المهارات الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين.

المرحلة الثالثة قياس الاداء:فالهدف من قياس الاداء تحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح بالإضافة الى نوع و حجم القصور في الاداء و كل ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها إذ يقوم الرئيس بتقييم الفترة السابقة و دراسة أفضل اتجاه للعمل في الفترة القادمة و التي سوف تبدأ مع دورة حياة الأداء التالية مرة أخرى¹

¹ - خالد أحمد سلامة سرايرة،سابق الذكر،ص89

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أحد أهم المهام الرئيسية لإدارة المؤسسة و هو عملية ضرورية تقوم بها الإدارة للوقوف على إيجابيات الأداء و أوجه العنصرية وتحديد نقاط القوة و الضعف في الأعمال وأنشطة المؤسسة و أداء الأفراد بها لتحقيق أهدافها و مقاييس جودة تحقيق هذه الأهداف بناء على معايير محددة سلفا و مؤشرات للأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

تعددت التعريفات التي تناولت تقييم الأداء و فيما يلي بعض من هذه التعريفات:

- هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الاداء الافراد لاعمالهم ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على الافراد الذين تم اختيارهم بالوسائل مختلفة و الذين قضوا فترة زمنية في اعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم ادائهم خلالها¹.
- هو دراسة و تحليل أداء الافراد لعمالهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام باعمالهم الحالية و ايضا للحكم على امكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات اكبر او ترقية لوظيفته².
- قياس مدى تقيد الافراد بالوظائف المسندة اليهم و تحقيقهم للاهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة في الاجور³.

¹-متحت كاظم القريشي ، الاقتصاد الصناعي،دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن،ط1،2001،ص233.

²-أحمد ماهر ،الاختبارات و الاستخداماتها في ادارة الموارد البشرية و الافراد،دار الجامعة الاسكندرية ،2003،ص371.

³-زهير ثابت ، كيف يتم تقييم أداء الشركات و العاملين ،دار قباء للطباعة و النشر ،ط1،2011،ص87.

و عليه يمكن ان نقول ان تقييم الاداء هو تلك العملية الادارية التي بموجبها يتم قياس اداء وسلوك الافراد العاملين داخل المؤسسة أثناء فترة زمنية محدودة و دورية بشكل عادل ومنصف من اجل تحديد مستوى كفاءتهم و أدائهم ومدى نجاحهم في اعمالهم وواجباتهم المنوطة بهم والحكم على إمكانية تقدمهم مستقبلا.

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم الاداء

تهدف عملية تقييم الاداء الى ¹:

- إعطاء فرص كاملة للافراد لمناقشة الاداء و المعايير مع المشرفين.
- تعطي المشرفين فرصة في تحديد نقاط الضعف و القوة الناتجة عن تقييم الاداء.
- تجدد عملية تقييم الاداء الاساس الذي يتم من خلاله تقديم توصيات الخاصة بالمرتبات والاجور و المكافآت و النقل وغيرها.
- إعطاء فرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد الافرد على تحسين أدائهم باستمرار.
- إختيار الافراد الصالحين للترقية
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الافراد الذين يمكن ان يتدرجوا من مناصب أعلى في المستقبل.

المطلب الثاني: القائمون بعملية تقييم الاداء و محاوره و خطواته

إن عملية تقييم الاداء تستلزم المختصين للقيام بها كما انها تتضمن مجموعة من المحاور يتم التقييم على ضوءها و هذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

¹-صلاح الدين عبد الباقي،إدارة موارد البشرية ،دار الجامعية للنشر،الإسكندرية،1999،ص285.

الفرع الأول: القائمون بعملية تقييم الاداء

إن الأفراد و الجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:¹

(1) **التقييم عن طريق المشرف او الرئيس المباشر:** يتم التقدير و الحكم على الاداء الفرد من خلال المشرف المدخل التقليدي و الاكثر استخداما ،وفي حقيقة الامر فان هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين لا يمكن التهرب منها و من ناحية اخرى نجد ان المشرف و من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل و مراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء الحكم و تقدير أفضل عنه.

(2) **التقييم الذاتي:** الاتجاه المستحدث فهو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم انفسهم بحيث يحفز هذا الاسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد و هذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ،وليس او لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد.

(3) **التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الفرد أحد مصادر القيمة للمعلومات عن الأداء و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة السلوك مرؤوسيههم او المواقف التي تزداد فيها الاعتماد على العمل المشترك او الحالات التي تتطلبها القوانين او التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات و خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم في الأنشطة اليومية.

(4) **التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر الى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الاداء في حالة تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم فرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم في العمل و تنمية روح الفريق و تشجيع التعاون وحل الصراعات ...إلخ، تبرز أهمية هذا المعيار بوجه خاص عند استعمال معلومات التقييم للأغراض تنموية وتحسين فرص أداء العمل.

¹-حنفي عبد القادر ،مرجع نفسه،ص366

5) **تقييم عن طريق الزملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء الأفراد في مجال الخدمات على الوجه الخصوص ،فبالنسب الطبيعية الخاصة للخدمات و التي تشمل عدم القابلية للتخزين و الانتهاك المباشر و مشاركة الفرد في إنتاج الخدمة...إلخ ،فإن المشرفين والزملاء و المرؤوسين لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الفرد و بدلا من ذلك من ذلك ،فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الفرد والحكم على أدائه و من ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء¹.

الفرع الثاني: محاور تقييم الأداء

هو مجموعة المحاور التي يتم اجراء التقييم على اساسها ،و هذه المحاور هي:²

أ. **محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم الافراد باستناد الى مدى قدرتهم على انجاز الاعمال المحددة لهم.

ب. **محور الصفات الشخصية:** حيث اهتم بدراسة بعض الصفات المحددة في الافراد الذين نسعى لتقييمهم،و قد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد و خصائصه ،كالتعاون و قد تكون ذات صلة بالعمل كقدرته على الانتاج.

ت. **محور الهادفية:** حيث يتم تركيز اسلوب بالاهداف ،حيث تسعى المؤسسة الى تحقيق اهداف خاصة بكل فرد ،بناءا على مشاركة معه و مع رئيسه ،على انه يتم المساءلة على اساس مدى تحقيقه لهذه الاهداف ،و كذلك صعوبة قياس عمليات الانجاز الخاصة به،و ربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الاهداف الى معايير كمية ومحددة.

ث. **محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة،ليتم تركيز على مستوى الفعالية العامة لدى الافراد باعتبار الفعالية تمثل الغايات العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة

¹-جمال الدين مرسي ،ثابت عبد الرحمان الادريسي،السلوك التنظيمي ،نظريات و نماذج تطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة ،دار الجامعية لنشر ،عمان،2004،ص444.

²-جلال الدين بو عطيطة،الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير ،قسم علم النفس،جامعة قسنطينة،2008،ص86.

و معنى ذلك ان هذا المحور يسعى جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الاداء الى حد كبير.

الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء¹

1. التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم اداء الفرد فيه و هو يمثل في تحليل ووصف وتصنيف الوظائف و تقييمها.

2. تحديد اسس او معايير التقييم و إعلام المقيمين و المقيمين بها ،ولابد ان تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعا في أذهان الطرفين من افراد ومشرفين و هي لا تخرج عن هذه عناصر:

✓ الصفات الشخصية التي يتحلى بها الافراد و التي قد تؤثر على مستويات ادائهم ،ومن تلك الصفات مستوى الدافعية و القدرة على مبادأة و الحماس للعمل و غير ذلك.

✓ السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها الفرد كعدد الطلبات او الخدمات التي يدققها او يقدمها الفرد او عدد المكلمات التلفونية التي يستقبلها موظف الاستعلامات او عدد المقابلات التي يقوم بهام سؤال ما و ما الى ذلك من وحدات عمل.

✓ النتائج التي يصل اليها او يحققها الفرد كنسبة الربح او تخفيض التكاليف او مستوى رضا الافراد العاملين معه،و ذلك حسب القطاع او الوظيفة التي يعمل بها الفرد ،و من البديهي ان يكون التقييم من قبل الرئيس و المرؤوسين،الا ان هناك اكثر من رأي حول من يقيم من ؟فهناك ايضا تقييم الزملاء و تقييم المرؤوسين.

3. المقارنة بين ما تم إنجازه و بين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينها.

4. إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم و مناقشته عن الاداء.

¹-جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي،مذكرة ماجستير ،قسم علم نفس،داعمة قسنطينة،2008،ص86

5. اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلافي اي خروج عن معايير المحددة.

و يعتبر اسلوب الإدارة بالأهداف تطبيقاً لخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم اداء الافراد في المؤسسة و من طرق المستخدمة في ذلك اساليب المقارنة والتي تعتمد على مقارنة اداء الافراد كل منهم بالآخرى، وهذا ما يخلق روح المنافسة بينهم و سنستعرض بعض الطرق الأكثر شيوعاً و من أهمها مايلي :

الفرع الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

هي الطرق التي تعتمد بدرجة كبيرة على المشرف و رأيه و كذا تقديره لاداء الفرد مما يعني انها اكثر منها موضوعية و هي عديدة نذكر منها :¹

1. **طريقة الصفات او السمات:** و يتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في اداء الافراد ،لذا تلجأ بعض المؤسسات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الاداء من خلال تطبيق الخطوات التالية :

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم الافراد مثل مستوى الاداء وعلاقة الفرد برؤسائه...إلخ و هكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الاداء للفرد.

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

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من مستويات التي يتم وضعها كما في الجدول أدناه:

¹ياسين كاسب الخرشة ،مرجع سابق ،ص 156.

جدول رقم(2-1) يوضح نقاط معيارية لمستويات الأداء

الدرجة	النقاط
ممتاز	10نقاط
جيد جدا	8نقاط
جيد	6نقاط
مقبول	4نقاط
ضعيف	2نقاط

مصدر: ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص156

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها امام كل عنصر من عناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج و يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي.
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه و توقيعه و تاريخ التقييم في اسفل النموذج التوثيق والمقارنة لاحقا¹.

2. **طريقة الترتيب:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن الى الأسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على معايير و إنما يتم ترتيب على اساس الأداء العام(أداء ككل) او تم توصل الى القائمة بترتيب الأفراد بحسب أدائهم و هذه الطريقة سهلة وبسيطة². حيث تم تقييم أدائهم بناء على مجموعة من السمات و الخصائص و تبدأ هذه الطريقة بخصم مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم من الأفضل الى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية و يوضح الشكل مثالا لذلك³.

¹-ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص157.

²-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية، الطبعة الثامنة دون سنة النشر، ص328.

³-عصام الدين امين ابو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكر، ص300.

بالنسبة لخاصية التي يقوم بقياسها أذكر جميع العاملين الذين تريد تصنيفهم ووضع اسم موظف ذو الرتبة الأعلى على السطر (1) و الأقل على السطر (2) و الأقل الثانية في سطر (19).¹

جدول رقم(2-2) يوضح تصنيف العاملين حسب الرتب

عناصر التقييم					
هـ	د	ج	ب	أ	
3	5	4	3	1	كمية الانتاج
5	4	1	2	3	جودة الاداء
5	4	3	1	2	تحمل المسؤولية
1	2	4	3	5	المواطنة
1	4	3	2	5	العلاقة مع الرؤساء
1	4	3	3	2	العلاقة مع الزملاء
15	23	20	14	17	المجموع
الثاني	الخامس	الرابع	الأول	الثالث	الترتيب

المصدر: أحمد آل سعود محمد، اتجاهات حديثة القياس و تقييم الموظف، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2004، ص59.

3. طريقة المقارنة الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماد على المقارنة الثنائية بين كل فرد عامل و باقي الافراد للوصول الى أفضل العاملين.

1 _ أحمد آل سعود محمد، اتجاهات حديثة القياس و تقييم الموظف، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2004، ص59.

تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة ،حيث يتم مقارنة كل عامل بالنسبة لكل خاصية الأفراد،بغرض ان هناك اربعة موظفين بحاجة الى التقييم ،ففي ظل هذه الطريقة يجب ان يقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية¹.

جدول رقم(2-3)يوضح المقارنة الثنائية بين الأفراد

الموظف	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج	الموظف د
الموظف أ	-	-	-	-
الموظف ب	-	+	-	-
الموظف ج	+	+	-	-
الموظف د	+	+	+	-
المجموع	3+	2+	1+	3-
الترتيب	أول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر: أحمد آل سعود محمد،مصدر سابق ،ص60

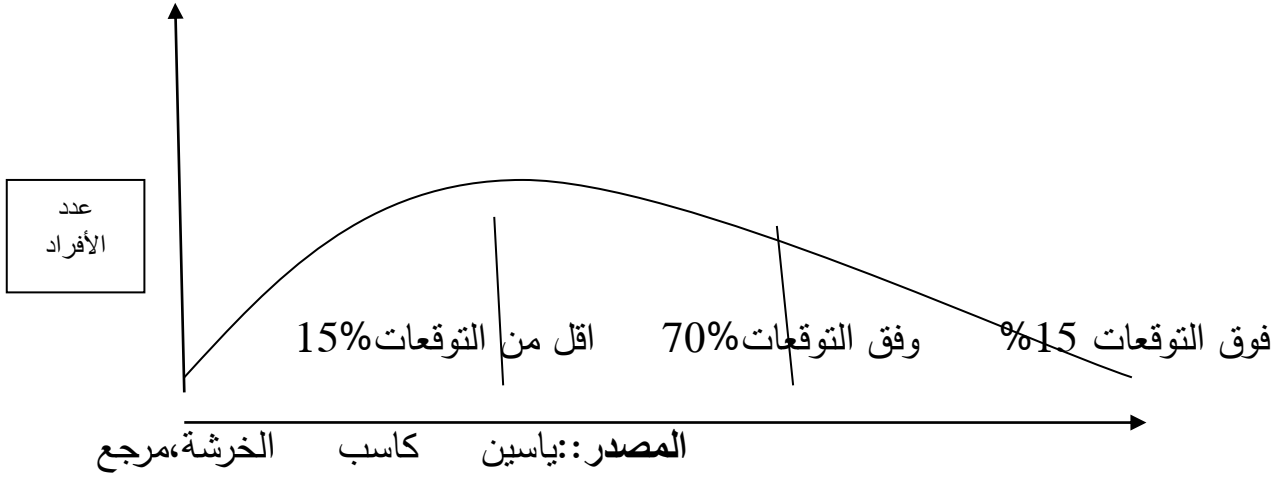
4. طريقة التوزيع الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة ان يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفقا نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء مختلفة للتقييم فلو اعتمد المقيم مثلا اسلوب التوزيع الطبيعي فالشكل التالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة ،فمثلا يطلب ان يقيم 70 % من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية ،و 15% فاقوا هذه التوقعات ،و 15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة ،فان عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي².

¹-أحمد آل سعود،مرجع نفسه،ص60.

²-ياسين كاسب الخرشة ،مرجع نفسه ،ص158.

شكل رقم(2-1) منحنى يوضح كيفية استخدام طريق التوزيع الاجباري لتقييم الأداء



نفسه، ص15

5- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات و الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث لكل صفة درجة مختلفة مرقمة او مصنعة بشكل متسلسل، و بناء عليه يتم تقييم كل من الفرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة X و النموذج الأكثر شيوعا لقياس مثل هذا الأداء هو كالتالي¹:

¹-نظمي شحادة و اخرون، المرجع نفسه، ص81

جدول رقم (2-4) يوضح نموذج طريقة التدرج البياني لتقييم أداء الأفراد

القسم التاريخ						اسم الفرد العامل
المعدل	2	4	6	8	10	الصفات او الخصائص المرقمة
	غير راضي	متوسط	مرضي	جيد	متميز	
10					X	1-كمية العمل وفق ما هو محدد
8				X		2-نوعية العمل(الجودة و الدقة)
6			X			المعرفة بالعمل(المهارة و الخبرة)
4		X				4-مواصفات الافراد المتفرقة (الشخصية و المظهر و التفاعل)
2	X					5-التعاون
8				X		6-العلاقة بالرؤساء
6			X			7-الحرص على الالتزام
6			X			8-اقتراح الافكار
التوقيع	ملاحظة					اسم المشرف او المقيم

مصدر:نظمي شحاذاة و اخرون ،ص81

الفرع الثاني: الطرق الحديثة

ينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في تقييم الاداء الطرق التالية:

1- طريقة معدلات الأداء:

و تعتمد هذه الطريقة على خطوتين ،ففي الخطوة الاولى يتم فيها تحديد معدل الاداء والسلوك المطلوب ، و الذي على الفرد انجازه خلال فترة زمنية معينة¹ ، و في الخطوة الثانية يتم التقييم أداء الفرد بناء على انجازه المتعلق بالسلوك و الأداء و مقارنته بالأداء المتوقع الذي يتم تحديده في الخطوة الأولى.

2- طريقة الإدارة بالأهداف:²

يستخدم اسلوب الإدارة في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين ، و غالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم و هي وضع الاهداف لإدارة بالنتائج ،إدارة النتائج ،او تخطيط للعمل او برامج المراجعة ، و اين تكون المسميات المطلقة على هذه الطريقة فإن الإدارة بالأهداف تعتمد على خطوات التالية:

أ-يتم تحديد و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الأهداف التي يجب ان يؤديها الفرد.

ب - ما يتم التحديد بمشاركة الافراد المعنيين بالاداء

ج - وضع آلية لتنفيذ العمل بانجاز هذه الخطة

د- متابعة مدى الانجاز المحقق لاهداف دوريا

¹-بسيوني محمد البرادعي ،تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية،إثراك للطباعة و النشر و التوزيع ،مصر ،ط1،2005،ص37.

²-بسيوني محمد البرادعي ،مرجع سابق،ص38.

هـ -تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل

و- اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية

و لكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالاسلوب السليم لابد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك و هي :

- ان تكون الاهداف قابلة للقياس كميًا، فالاهداف النوعية لا يمكن قياسها كميًا ،ينبغي استبعادها قدر المستطاع و إذا لم تتمكن الإدارة باستبعادها فيجب وضع اوزان نوعية لها و بشكل موضوعي.
 - ان يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل ... إلخ حيث لا يكشف الإنجاز غموضًا بالتوقيت الزمني للإنجاز.
- 3-طريقة الاختبار الزمني:¹

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق الموضوعية و العدالة في التقييم، و بموجبها يتم جمع و حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لوظيفته و تقسم الى مجموعات ، و تضم كل مجموعة ثنائيين و كل ثنائية فيها عبارات ،الأولى تصف النواحي الحسنة في الفرد ، و الاخرى تصف النواحي السيئة فيه، و تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم فالمقوم لا يعرف عن اختياره للصفات مدى أهمية كل منها وهل اختياره في مصلحة الفرد ام لا ؟كما انها تتميز بإجبار المقوم على دراسته أداء الموظف بشكل دقيق و إجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك و صفات الفرد.

¹-محمد قاسم القريوتي،مرجع سابق ،ص183.

4- طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف ، و ذلك لتحديد قائمة من الاسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل ، وليس هناك عدد محدد لهذه الاسئلة بل إن عددها وفق نوع الوظيفة و ماهيتها وطبيعتها.

و من الضروري تحديد قيم عديدة متفاوتة للصفات او الاسئلة حسب اهمية كل منها للوظيفة ، و تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة ثم يطلب من المقوم الاجابة عن هذه الاسئلة بـ (نعم) او (لا) على حسب ما يراه منطبقا على الفرد المراد أدائه ، و بعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد و تحول الى قيمة وصفية لتعبير عن ادائه والجدول يوضح مثال ذلك¹:

جدول رقم (2-5): يوضح قوائم المراجعة

الأسئلة		
		هل يحترم مواعيد العمل؟
		هل يتم ما بدأ به؟
		هل هو مخلص في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفته؟

مصدر: نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار العفاء

عمان، الاردن، ط2001، ص237

تتميز هذه الطريقة ب:²

- سهولة الاستخدام
- لا تستغرق وقتا طويلا في تقييم الأداء

¹ - نادر ابو شيخة، مرجع نفسه، ص237.

² - نادر ابو شيخة ، المرجع نفسه، ص283.

- تعطي فكرة واضحة عن الأداء الفرد
 - مفضلة الاستخدام في قطاع الوظائف الخدمة ، كما يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة او الصغيرة من الأفراد¹.
5. طريقة الأحداث الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها الفرد فيتم تسجيل وقت و متى و اين و لماذا حدث هذا التصرف او مع من ؟ ويكون هنا القرار على التصرف او السلوك الذي أظهره الفرد تجاه الحدث.

و تجدر الإشارة الى ان الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد اراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي او ايجابي².

¹ -نادر ابو شيخة ،المرجع نفسه،ص283.

² -محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية،ط1،2007،ص230.

المبحث الثالث: أسس تقييم الأداء

نظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها عملية تقييم الأفراد في المؤسسة من خلال التأثير على الأفراد و تحقيق أهداف المؤسسة ،الا انها تواجه صعوبات وتعرض الى أخطاء لذا فهي تستلزم معايير واضحة و سنتناولها فيما يلي:

المطلب الأول :معايير تقييم الأداء و خصائصه

إن الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الأفراد بمتطلبات العمل ، وفي ضوء ذلك هناك مجموعة من معايير التقييم للاداء و بعض خصائص.

الفرع الأول:معايير تقييم الأداء

تتمثل فيما يلي:¹

1. معايير تصف الخصائص الشخصية:

و يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب ان يتحلى بها الفرد أثناء أداءه لعمله ،حيث يمكنه من ادائه بنجاح و كفاءة ،مثال على هذه المعايير الإخلاص والمواطنة في العمل و الولاء، الإلتناء، الاستعداد،القيم، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد ، و هي صعبة القياس و التقييم،لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.

2. معايير تصف السلوك:

هي عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء قيامه بعمله،و القصد من السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم تشير نواحي جيدة في أدائه،كما يمكن ملاحظتها

¹- عمرو العقيلي،إدارة الموارد البشرية ،بعد إستراتيجي ،دار وائل للنشر ،عمان،ط1،2005،ص410.

وقياسه،ومن هذه السلوكيات القدرة على اتخاذ القرارات ، و احترام مواعيد العمل الرسمية، و القدرة على حل المشكلات و التفويض ، و التخطيط والعلاقات الشخصية،القيادة،الحضور،و تحديد الأوليات والاتصالات الشفوية.

إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج ايضا الى متابعة مستمرة من قبله للاداء من يقيم ادائه،و بالتالي فان تقييمها يتصف ايضا بالصعوبة لكن بدرجة اقل من الاولى،و يتم تحديد و اختيار العناصر السابقة انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف و تحليل الوظيفة،حيث تسمح هذه العملية بالتالي تمثل مرجعا يستند اليه عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد.

3. معايير تصف التقدم في المسار الوظيفي:

و هو من اتجاهات الحديثة في التقييم و يقوم على مدى قدرة الفرد على الارتقاء في المسار الوظيفي الذي اختاره و مدى تدرجه في وظائف و مراحل هذا المسار ،فكلما ارتقى الفرد في مساره الوظيفي بسرعة كلما عكس ذلك كفاءة و مهارة و أداء مميز للفرد،فالمؤسسة و باعتبار انها وفرت للافراد جميع الظروف التي تمكنهم من التقدم في مسارهم الوظيفي ،فهي لم تعد تطالبهم بمستويات مقبولة او جيدة من الاداء فقط ،بل اصبحت تطالبهم ببذل مزيد من الجهد لاستغلال بدوره ينعكس ايجابيا على الاداء الكلي للمؤسسة¹.

¹- عبد الرحيم بن يحي ،أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الاداء الوظيفي،مرجع سابق،ص178،179.

الفرع الثاني: خصائص المعيار الجيد¹

يشترط في هذا المعيار مهما كانت نوعيته ان يكون دقيق في التعبير عن الاداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذ تميز بالخصائص التالية:

1. **العمومية:** إذ يجب ان تكون معايير الصفات السلوكية عامة و شاملة لأكبر عدد ممكن من الافراد الذين يشغلون وظائف المؤسسة ، و بعبارة أوضح ان تكون مطلوبة و متوفرة لدى غالبية الموارد البشرية و ليست مقتصرة على القلة فقط، فالعمومية هذه تقلل من عدد المعايير و كمثال عن الصفات العامة ،المواظبة عن العمل و الاخلاص.
2. **التوافق الإستراتيجي:** و يقصد به مدى الذي تستطيع فيه المؤسسة استنباط او تميز الأداء الوظيفي الذي يتم بالتوافق او الانسجام مع الاستراتيجيات و غايات و أهداف وثقافتها فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة و تركز في ثقافتها او استراتيجياتها على خدمة عملاء ،ويؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة تقييم الاداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع الأفراد المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.
3. **الاعتمادية:** و تتعلق بمدى اتساق معيار الأداء ، و من أهم اشكال الاعتمادية تلك الخاصة بالاتساق بين الافراد الذين يعهد اليهم بمهمة تقييم أداء الافراد، و تتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذ تمكن اثنين او أكثر من المقيمين من التوصل الى تقييم او قريباً منه لأداء شخص واحد و توافر كافة عناصر للقيام بالاعتمادية يعد امراً هاماً في هذا المعيار ، و بصفة عامة إذ لم يتحقق للمعيار الاعتمادية فإنه لن يحقق له الصلاحية.
4. **الصلاحية:** و تعني هذه الاخيرة قدرة المعيار تقييم كافة الابعاد ذات العلاقة بالاداء الجيد للوظيفة، و حتى يتمتع مقياس الاداء بالصلاحية،فانه لا يجب ان يكون معيناً او فاسداً،بمعنى ان ينعكس الاداء الحقيقي الذي يتضمن كافة الابعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة مع إمكانية ملاحظتها وتقييمها،ومن الضروري ان تكون معايير واضحة

¹- عبد الرحيم بن يحي، المرجع نفسه، ص179.

وسهلة الملاحظة والتقييم لتسهيل مهمة المقيم و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل¹.

5. التميز: هو ان نفرق بين المعايير بسهولة و ان يحد من احتمالية التداخل بينهما، ولتحقيق ذلك يستوجب الامر تعريف كل منها بشكل واضح، و مفهوم، وبلغة سهلة لا غموض فيها، منها لتأويل و التحريف في معانيها ،كما نقصد بالتميز ايضا قدرة المعايير على تميز جهود والاداء بشكل واضح ليوفر لمتخذ القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز او التدريب².

6. ثبات المقياس: و نعني به الاستقرار و التوافق في النتائج بمعنى ان تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون ادعائه ثابتا.

7. صدق المقياس: و حتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يلي :

- ضرورة احتواء المقياس على عوامل الاداء الاساسية.
- ضرورة خلو المقياس من اي مؤثرات خارجة عن إدارة الفرد.

8. سهولة استخدام المقياس: بمعنى ان يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل.

المطلب الثاني: أخطاء المرتبطة بنظام التقييم

هناك عدة أخطاء يقع المقيمين فيها عند التقييم أداء الافراد و سنستعرض لكم بعض هذه الأخطاء

¹-سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر ،عمان ،ط1،2003،ص143.

²-عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق،ص411.

الفرع الأول: الأخطاء المرتبطة بنظام التقييم

تتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:¹

1. **عدم وجود معدلات و معايير الأداء:** إن عدم وجود معدلات واضحة و دقيقة للأداء يعد أهم العوامل الكامنة وراء عدم كفاءة النظام التقييم في اي مجال ،لان وجود مثل هذه المعايير ضروري لتمكين معدي التقارير من المقارنة الاداء الفعلي بالاداء المطلوب،وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للأداء لجميع الوظائف القيادية والإشرافية والإستشارية ،فقد يمكن الوصول الى معايير لجميع الوظائف ،القيادية والإشرافية.
2. **استخدام طريقة للتقييم و التناسب مع جميع الوظائف:** خاصة وظائف الإدارة العليا،وكذا شموله على كافة المعطيات المستخدمة في عملية التقييم،و على العكس من ذلك فالنماذج المعقدة لا توارث الا الرداءة في إعداد التقارير التي يعتمد عليها التقييم،و ان عدم كفاءة النماذج غالبا ماتكون ناتجة عن الاسباب التالية:
 - عدم تضمنها النماذج و الارشادات التوضيحية لمعد التقارير .
 - اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم او اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي للأداء العامل.
 - عدم توزيع الاهمية النسبية لعناصر التوزيع تقسيما صحيحا.
 - استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف.
3. **عدم توافر أوصاف ووظيفة:** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة تعتبر أحد الاسباب المؤدية الى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء ،مع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهمة الا ان الهم هو توفير الأوصاف لجميع الإدارات و لجميع الرؤساء المباشرين،لمعرفة أجزاء العمل

¹-محمد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص213.

والمسؤوليات و التصرفات التي تطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم كما انهم بحاجة اليها خاصة الجدد¹.

الفرع الثاني: الأخطاء المرتبطة بالإدارة نظام التقييم²

تعاني بعض المؤسسات من أخطاء و مشاكل ترجع الى نظام التقييم الاداء وفيما يلي اهم هذه الاخطاء:

1. التعميم : و هو ما تعنيه ان المشرف يبني تقيمه العام لمرؤوسيه على اساس عامل واحد من عوامل واحد من عوامل التقييم أو صفة واحدة من الصفات هؤلاء المرؤوسين كأن يعطي المشرف عاملا من عماله تقديرا عاليا على الحضور مثلا فقد يعمم هذا التقدير على جميع الخصائص مع الزملاء والسرعة في انجاز الأعمال و غيرها من العوامل التي ترتبط بالضرورة بالحضور على المواعيد.

2. الاعتماد على اخر تقييم : و تعني تركيز على التقييمات السابقة للأفراد بمعنى يتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقا لآخر تقرير قدم في حق الفرد في الفترة السابقة رغم ان ادائه قد يشهد تحسنا أو شهد تدنيا.

3. التأثير بنية الإدارة في التقييم: إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الافراد ،فقد ينجح المشرفون في إعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الافراد حتى يمكنهم الاستفادة من الترقية،وإذا كانت الادارة تريد ان تستعمل التقييم لتصحيح برامج تدريبية فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبيا للأفراد حتى يظهر للادارة حاجتهم للتدريب كما ان الرؤساء قد يعطون مرؤوسيهم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي تقييم الرؤساء أنفسهم.

¹-صلاح الدين الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية،الاسكندرية،2004،ص312.

²-خبراء مراكز الخبرة المهنية للإدارة المناهج التدريبية المتكاملة،منهج النظم و الاساليب،نظم تقييم الاداء،مراكز خبرة للنشر،مصر،ط3،ص9.

4. الافتقار الحقيقي لثقافة دور نظام التقييم: قد يكون أحد أسبابه قلة الإصدارات والتوزيع للنشرات الدورية من نواتج و أنظمة و إرشادات متعلقة بتقييم الأداء عند الأفراد العاملين.

5. الإنقاص من دور التدريب : إذ ان هدف التدريب هو المحافظة الحقيقية للمهارات والخبرات التي يجب الاحتفاظ بها لمواجهة كل تغيرات التي قد تحدث جراء التأثيرات الخارجية للبيئة والتي يجب مجابتهها عن طريق التدريب والتذكير بالأساليب الحديثة للتقييم و الأخطاء الشائعة الحدوث و كيفية تفاديها.

6. قلة المتابعة : مهما كانت نجاعة النظام الموضوع لتقييم أداء الأفراد فإن متابعته من قبل الجهة الواضعة له و التي من مهامها تقييم النتائج مع المعايير الموضوععة لذلك، فان الانحراف الذي قد يحدث لايد من تقويمه، هذه الخطوات تعد حقيقية لو ان المتابعة و التي وإن فقدت لا تعكس الواقع العلمي للأداء.

7. اللين أو التساهل أو التشدد: الميل الى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الافراد من الاداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يشدد فيعطي الافراد من ذوي الاداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

8. التأثير بالهالة : و هو ان يؤثر جانب واحد من جوانب الاداء الموظف على الجوانب الاخرى، فان كان اداء الفرد ممتاز في جانب واحد تم تقييم الفرد بمستوى ممتاز بجميع الجوانب الاخرى متأثراً بجانب واحد، و العكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الفرد غير مرضي تم تقييم الفرد بشكل عام غير مرضي و هكذا.

9. الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد و مقبول و ممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

10. الواقع في تحيزات الشخصية: يحصل مثل هذا الخطأ الاشخاص يميل اليهم المقيم و من ذلك وجود صداقة بين الرئيس و المرؤوسين او قرابة او علاقات شخصية او اجتماعية اخرى¹.

11. اخطاء التشابه: في بعض الاحيان يقوم المقيم بتقييم الافراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته بحيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الافراد العاملين فمثلا لو كان المقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الافراد في المؤسسة الى نفس الاتجاه في التقييم².

12. الميل الى التقييم العشوائي: و هنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الافراد الذين يقوم بتقييمهم بل يكون اكثر اهتمامه ان يقال عنه انه غير متحيز و من ثم يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للافراد دون ان تعكس هذه التقديرات حقيقة اداء هؤلاء الافراد العاملين³.

المطلب الثالث: إجراء تحسين الأداء

ان واحدا من اهم الاهداف لعملية تقييم الاداء و إدارة الاداء هو تحسين الاداء من خلال الخطوات التالية:⁴

1. تحسين الاسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد اسباب الانحراف في أداء الأفراد عن الاداء المعياري إذ ان تحديد الاسباب ذو اهمية لكل من الإدارة و الأفراد فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء و فيما اذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل ان انخفاض الأداء عائد الى الأفراد او نقص الموارد المتاحة لهم، كما ان الصراعات بين الإدارة والأفراد يمكن تقليلها من خلال الاسباب المؤدية الى

¹- فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر، عمان، ط1، 2008، ص153.

²- علي حسن علي، سهيلة عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، ص272.

³- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ط1، 1999، ص272.

⁴- خبراء مراكز الخبرة المهنية للإدارة المناهج، المرجع نفسه، ص10.

انخفاض الأداء، ومن هذه الاسباب الدوافع والقابليات و العوامل الموقفية في بيئة المؤسسة و العمل و الفاعلية تعكس لمهارات و قدرات التي يتمتع بها الافراد، اما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الاجور والحوافز، وإضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الاداء سلبا او ايجابا كنوعية الموارد المستخدمة و نوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل... الخ

ان غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد اسباب الانخفاض في الاداء.

2. تطوير خطة العمل للوصول الى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الاداء ووضع الحلول لها و التعاون بين الادارة و الافراد من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الاداء، فاللقاءات المباشرة و الاراء المفتوحة والمشاركة في المناقشة وعدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الاداء المباشر الى الافراد و تساهم في وضع الحلول المقنعة للافراد و تحسين ادائهم و إزالة مشكلة الأداء¹.

3. الاتصالات المباشرة: ان الاتصالات بين المشرفين و الافراد ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال و اسلوبه و انماط الاتصال المناسب.

و لتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- تحسين الفرد و هو من أكثر العوامل أهمية، لان الفرد دائما بحاجة الى تحسين الأداء، وذلك عن طريق التركيز على بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه، باعتبار السماح للافراد بأداء المهام التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز.

¹-سهيلة محمدعباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص157.

• الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب ان يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و اهداف الفرد و إستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

4. **تحسين الوظيفة:** ان تغير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم مستويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الفرد في انخفاض اداء الفرد و نفوره منها ، و بالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله و أدائه بمستوى مرغوب و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الافراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل و هذا يعطي منفعة للفرد¹.

¹-سهيلة محمد عباس،مرجع سابق،ص158.

المبحث الرابع: المحددات التنظيمية للأداء

يعتبر أداء الأفراد عاملاً في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، و عليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في الاداء الافراد ايجابيا او سلبا .

المطلب الأول: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء

من البديهي وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و الاداء الافراد، فالفرد الراضي ينتج اكثر ويؤدي عمله بشكل اكثر اتقاناً من الفرد غي الراضي¹، حيث أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء ان هناك تضاربا في مجمل نتائجها و تم تبرير ذلك بوجود عدة عوامل تربط بين الاداء و الرضا تتسبب في حدوث الاختلافات حول نتائج الدراسة حيث تم حصرها في اربعة تصورات كما يوضحها الشكل التالي²:

¹-محمد قاسم القيروتي، مرجع سابق، ص214

²-فاطمة بلقرع، التغيير التنظيمي و اثره على اداء العاملين، مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة المدينة، 2010/2009، ص92.

الشكل رقم: (2-2) التصورات الأربعة لعلاقة الاداء بالرضا الوظيفي

مستوى الرضا الوظيفي			
مرتفع	منخفض		
مرتفع	الاداء	الرضا	الاداء
		(1)	(2)
		الشعور بالتوازن و التفوق	الشعور بالامل في التغير
منخفض	الرضا	الاداء	الرضا
		(3)	(4)
		الشعور بالمجاملة على حساب العمل	الشعور بالاحباط و الاهمال و الكسل
		العامل	

المصدر: فاطمة بلقرع، مرجع سابق، ص 92

من نموذج المبين في الشكل نلاحظ ان العلاقة بين كل من الأداء و الرضا الوظيفي يمكن قراءتها ايها يؤثر في الاخر من خلال البحث عن الإجابة للسؤالات التالية:

- هل تقييم الأداء ناتج عن تقييم الرضا؟
- هل تقييم الرضا ناتج عن تقييم الأداء؟
- هل تقييم الأداء و تقييم الرضا ناتج عن عوامل اخرى وسيطية بينهما؟

1. حالة الأداء الناتج عن الرضا الوظيفي: يرى البعض ان الرضا الوظيفي يؤدي الى الاداء بمعنى أداء الفرد العامل هو بمثابة المتغير التابع ام الرضا فينظر اليه كمتغير مستقل.

و يستند مؤيدو هذا الاتجاه الى ان الحالة النفسية الخاصة بالفرد لها تأثير قوي على ادائه حيث ان العامل الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل و يزداد اقباله عليه، و يزداد ايضا امتنانه لوظيفته و للمؤسسة فترتفع الإنتاجية و أدائه و بالعكس فان الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل و يقل اقباله عليه و تقل ايضا مشاعر الامتتان و الولاء لوظيفته ويتضح هذا الموقف في المربع الأول من الشكل سابق و العكس صحيح يؤدي هذا الموقف الذي يوضحه المربع الرابع.¹

2. حالة تغيير الرضا الناتج عن تغير الأداء: يفرض هذا المدخل ان الرضا هو المتغير التابع اما الأداء هو متغير مستقل و يقدمون مبرر لهذه العلاقة يتمثل في ان الاداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي بالتبعية الى تحفيزه ماديا و معنويا او احدهما و من ثم قدرته على إشباع حاجاته غير المشبعة التي يتطلع اليها و تعظيم مستوى الرضا لديه، و يتضح هذا في المربع الأول من الشكل و العكس صحيح يؤدي الى الموقف الذي يوضح المربع الرابع من الشكل.

¹-فاطمة بلقرع، مرجع سابق، ص93-94.

3. حالة تغير عوامل وسيطية بين الأداء و الرضا¹: يفترض هذا المدخل انه ما حدث من تغير في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء انما هو مرهون بعدد من العوامل الوسيطية المتضمنة جميع الظروف المحيطة بالفرد داخل المؤسسة وتلك العوامل الوسيطة التي لها علاقة هي:

- **الصفات الذاتية:** و هي التي تتعلق بالفرد العامل نفسه مثل الجنس و العمر والسمات الشخصية و هي تتضمن ظروف العمل المادية أساليب إجراءات العمل و التكنولوجيا المستخدمة و نمط الإشراف.
- **صفات المتعلقة بالوظيفة:** و تتضمن درجة الإثراء الوظيفي السيطرة على الوظيفة فرص الترقية و المستوى التنظيمي للوظيفة و الحوافز... الخ
- **صفات البيئة الخارجية:** تتضمن نظرة المجتمع للفرد و الوظيفة التي يشغلها والمعايير الشفافية للمجتمع و الانتماء الديمغرافي و غيرها.

المناخ التنظيمي يبني هذا الرأي على اساس المناخ التنظيمي باعتباره عنصر وسيط بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، فقد يعتبر المناخ التنظيمي بانه العاكس للانطباع الذي يكون لدى الأفراد بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية فيه ،على ان اساس ان الأفراد يعتبرون الوسيلة الأساسية للأداء الأعمال و تحقيق الأهداف و بالتالي فانه كلما كانت صورة المؤسسة ايجابية لديهم كلما ادى ذلك الى رفع الروح المعنوية لديهم، و هذا ينعكس ايجابيا لديهم كلما ادى ذلك الى رفع الروح المعنوية لديهم و هذا ينعكس على أدائهم و من ثم أمكن القول ان المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي والأداء.

¹ - فاطمة بلقرع، مرجع سابق، ص 93-94.

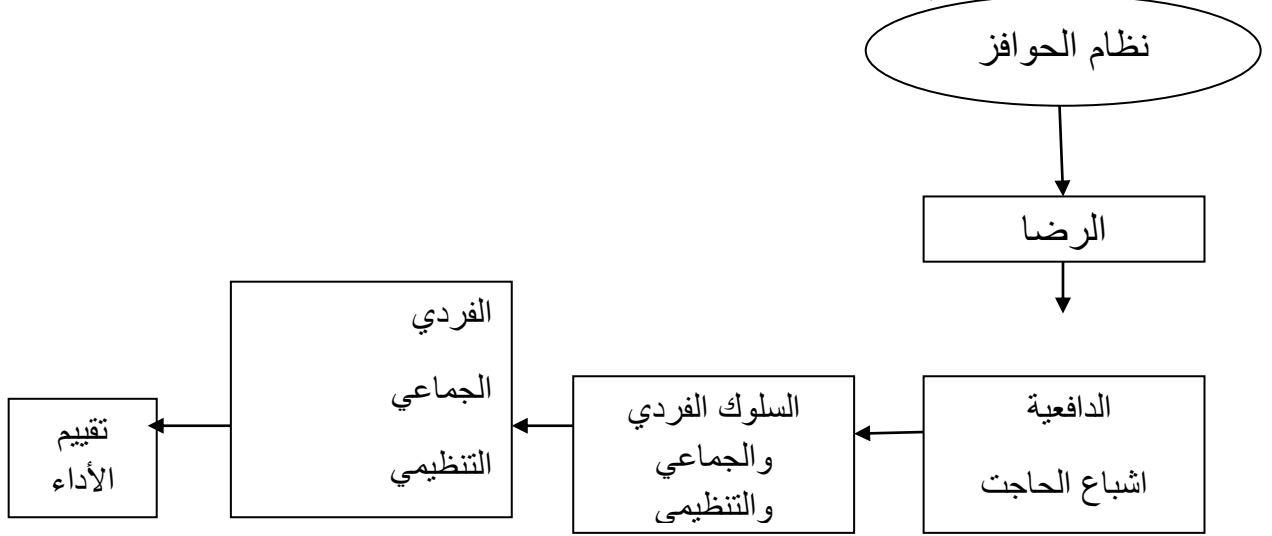
المطلب الثاني: علاقة الأداء بالحوافز و الدوافع

أولا علاقة الأداء بالحوافز:

يقوم الاعتقاد بان الحوافز ترفع الأداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب وتجنب العناصر المؤهلة على افتراض بان الحوافز بحد ذاتها تؤثر في دافعي الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها وبصفة عامة يمكننا القول ان الناس يتجهون الى المسلك الذي تكفائهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذ ان يكون نوع المكافآت حافز قوي للإثارة مستوى السلوك و الأداء او يتبع الى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة للموظفين لكونها تسند حاجيات تتعلق بالعمل. تعمل الحوافز كعوامل تعزيز للأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما انها تشبع الحاجات و تؤدي الى تعلم الأنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة و تفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل و يستمر سلوك في اتجاه معين او يتغير اتجاهه او يتم اكتساب انماط سلوكية جديدة جزئيا على اساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راضي باستمرار عن الأجر الذي يتقاضه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر و الأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة لتلك الحوافز عامل أساسي و هام لفهم السلوك و الأداء و فيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء¹.

¹-سالم عواد الشميري، الرضا و أثره على الأداء، مرجع سابق، ص19.

شكل رقم(2-3) العلاقة بين الحوافز و الأداء



المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الانجازات الحديثة و ممارسة إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية 2007، ص373.

و حتى يمكن للحوافز ان تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس منها المساواة، القوة، نوع الحاجة، عدالة التوزيع، ويمكن القول ان الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال المؤسسة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في :

- جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل بالمؤسسة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء.
- الاحتفاظ بالموظفين المهرة.
- الحد من الغياب و التأخر عن المواعيد العمل¹.

¹-سهم بلخير، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال

،جامعة البويرة، 2011، ص79-80.

ثانياً - علاقة الأداء بالدوافع:

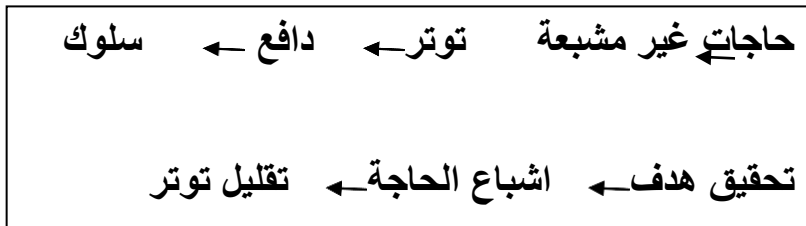
يمكن القول بان الأداء او السلوك محصلة لمجموعة من عوامل التي توضحها المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

الدافع هو حاجة الفرد غير مشبعة يؤدي الى سلوك معين للفرد ،و يمكن تحديد هذا السلوك اعتماد على قوة الدافع اي يتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار ان أساس سلك الأفراد الأداء معين هو الدوافع¹.

يمكن توضيح العلاقة بين الأداء و الدوافع في الشكل التالي:

شكل رقم (2-4) يوضح العلاقة بين الأداء و الدوافع



المصدر: خليل محمد، مرجع سابق، ص27

فأصل السلوك يكمن في وجود حاجات يسعى الفرد لإشباعها، مما يوجد درجة من التوتر تدفع الى سلوك معين باتجاه تحقيق الهدف الذي يشبع الحاجة بشكل يؤدي الى تخفيف من التوتر.

كما ترجع أهمية دراسة الدوافع الى الحاجات المتزايدة الى الأداء ،و كذلك التغيرات السريعة التي تتعرض لها المؤسسات المعاصرة، وإمكانية استبدال النظم الحالية في العمل

¹-حبيب سميح خوام، مرجع سابق، ص21.

و القوانين والإجراءات ليحل محلها اخرى تتصف بالمرونة و الارتقاء بجودة الخدمة،و التي يمكن ان تحقق مستويات عالية من المبادرة و التطوير و التي تعتمد أساس على الدافعية ،و تكمن أهمية الدافعية في تغيير سلوك الأفراد فيما يلي:

- إن الدافعية تحرك السلوك،بمعنى ان الدوافع الفرد تمثل القوى الدافعة لأداء معين.
- الدافعية تحدد شدة السلوك فالدوافع الفرد تحدد على اساس شدة السلوك وفاعليته، وخصوصا عندما تكون أحد الدوافع الفرد ملحة،مثل الدافع لتقدير الذات و الاحترام.
- الدوافع توجه الأداء بمعنى ان كل أداء له هدف و دوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو الهدف معين لتحقيقه¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء و الثقافة التنظيمية²

تعددت التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية و لكن عموما يتفق أغلب الباحثين المختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

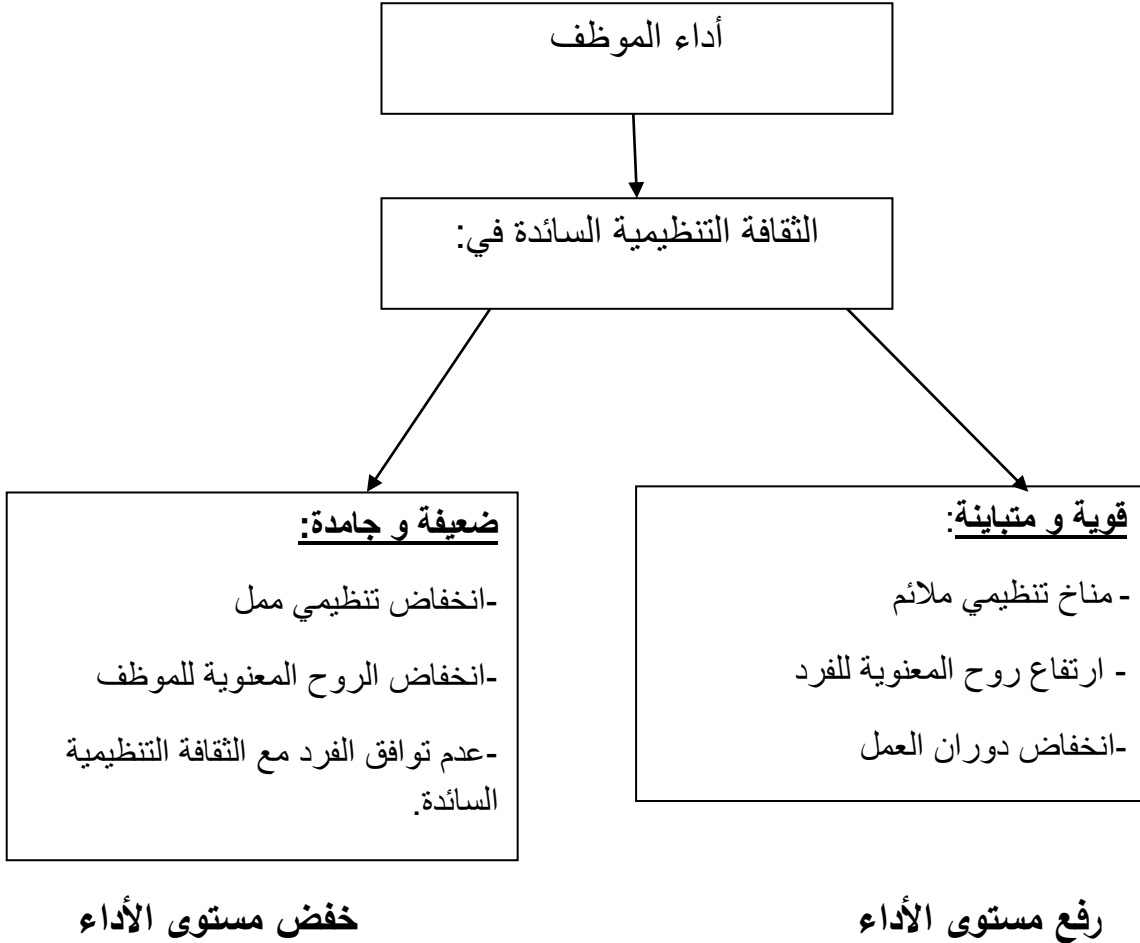
- مجموعة مسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة ،اكتشفتها او طورتها عند حل مشاكل المؤسسة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي و التكامل الداخلي،و التي أثبتت فعاليتها ومنه يمكن ان تلقن للأعضاء الجدد على اساس انها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل.
- هي نظام من المعاني المشتركة التي يتميز او يتمسك بها الاعضاء ،و تميز المؤسسة عن المؤسسات الاخرى .

¹علاء خليل محمد العكش،نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة اعمال الجامعة الإسلامية ،غزة،2007،ص28-29

²بلخيري سهام، مرجع سابق، ص119

- اما هذا التعريف فقد أضاف ان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع و خفض مستويات أداء الأفراد في معدلات متباينة، وذلك حسب أنواع الثقافات المستمرة و يمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (2-5) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي



مصدر: بلخيري سهام ص 119، مرجع سابق

أ- تأثير الثقافة التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الأفراد من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأفراد، فرفع ثقة الأفراد بأنفسهم و تفويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون العمل و هذا ما يزيد معدلات الأداء الفردي و الجماعي، كذلك في الثقافة المرنة التي تعتمد على العمل

في مناخ مفتوح من الاتصالات و تبادل المعلومات و إتاحة الفرصة للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و وضع اهداف و اقتراح الحلول و البدائل في ضوء الخبرة العملية للأفراد بمختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء. أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد حيث تؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل و كذا التقليل من ميل الأفراد للترك المؤسسة، وهذا من شأنه تحسين و تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.¹

ب- تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات الأداء:

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الأفراد في البقاء في العمل او التسرب منه، فالفرد الذي لا تتوافق قدرته او ميولاته مع أساليب عمله و مهامه في المؤسسة ينخفض مستوى أدائه فهي تكمل في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد، حيث ان تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة لوجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار او الإبداع أ إبداء الرأي او افكار الافراد يؤدي الى تدني روح التغيير الايجابي و انخفاض أداء الأفراد.²

¹ - سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثره على اداء الافراد، مرجع سابق، ص76

² - زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثره على اداء الافراد، مرجع سابق، ص76.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد الإدارة لتحفيز الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف خاصة به و اخرى بالمؤسسة مع التطرق الى محددات و عناصره و العوامل المؤثرة فيه كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء و التي تستلزم لإجرائها مختصين في المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل داخل المؤسسة و انعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية التقييم الاداء و الحكم على فرد و محاولة تحسين أدائه و معرفة محددات الأداء التنظيمية لتوجيهه و تحفيزه للوصول الى المستويات العالية و عموماً من كل هذا تبرز أهمية الفرد العامل في المؤسسات الإدارية و الاقتصادية لأي تحقيق المثلى و الميزة التنافسية في عالم الأعمال من خلال أدائه الفردي العالي و الذي يوجه اهتمام المؤسسة بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي الذي لا يمكنها الاستفادة منه في اي ظرف من الظروف في سبيل الرقي بالمؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

تمهيد:

بعد تعرضنا الى الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين الى ماهية الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي و تقييمه سنحاول ان نبين أثر الرضا الوظيفي بإحدى المؤسسات ذات طابع الاقتصادي حالة وكالة دعم تشغيل الشباب بولاية ايليزي.

حيث تطرقنا في هذه الدراسة الميدانية الى إعطاء لمحة عن المؤسسة من خلال تعريفها والتعرف على موقعها و هيكلها و منتوجاتها و اهم اهدافها لتأتي بعدها مرحلة تحليل البيانات الخاصة بالأفراد كالجنس و العمر... الخ ثم البيانات المتعلقة بوجهة نظر العمال نحو الرضا الوظيفي لمعرفة علاقة الرضا بالأداء و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية وكالة دعم تشغيل الشباب

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الأداء أفراد مؤسسة دعم تشغيل الشباب

المبحث الأول: ماهية وكالة دعم تشغيل الشباب

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا حول تقديم الوكالة محل الدراسة و التعريف بها ونشأتها و موقعها.

المطلب الأول: وكالة دعم تشغيل الشباب بايليزي**الفرع الأول: نشأة الوكالة**

أنشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96/296 في 24 ربيع الثاني عام 1417هـ الموافق لـ 8 سبتمبر 1996م والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98/231 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419هـ الموافق لـ 13 يونيو 1998م حيث نصت المادة الأولى صراحة على إنشاء الوكالة ، وجاء فيها مايلي " : عملا بأحكام المادة 16 من الأمر 96-14 المؤرخ في 24 جوان 1996 ، تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري 1عليها أحكام هذا المرسوم ، تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب¹."

الفرع الثاني: تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

تعرف بانها هيئة وطنية ذات طابع خاص ، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة وحدد مقر الوكالة بمدينة الجزائر العاصمة ، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناءا على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل، كما يمكن للوكالة أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي بناءا على تقرير من مجلسها التوجيهي².

¹-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 ، الجريدة الرسمية ، العدد 52 الصادرة في 11 سبتمبر 1996 ، ص12

²- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 ، مرجع سابق ، ص 12.

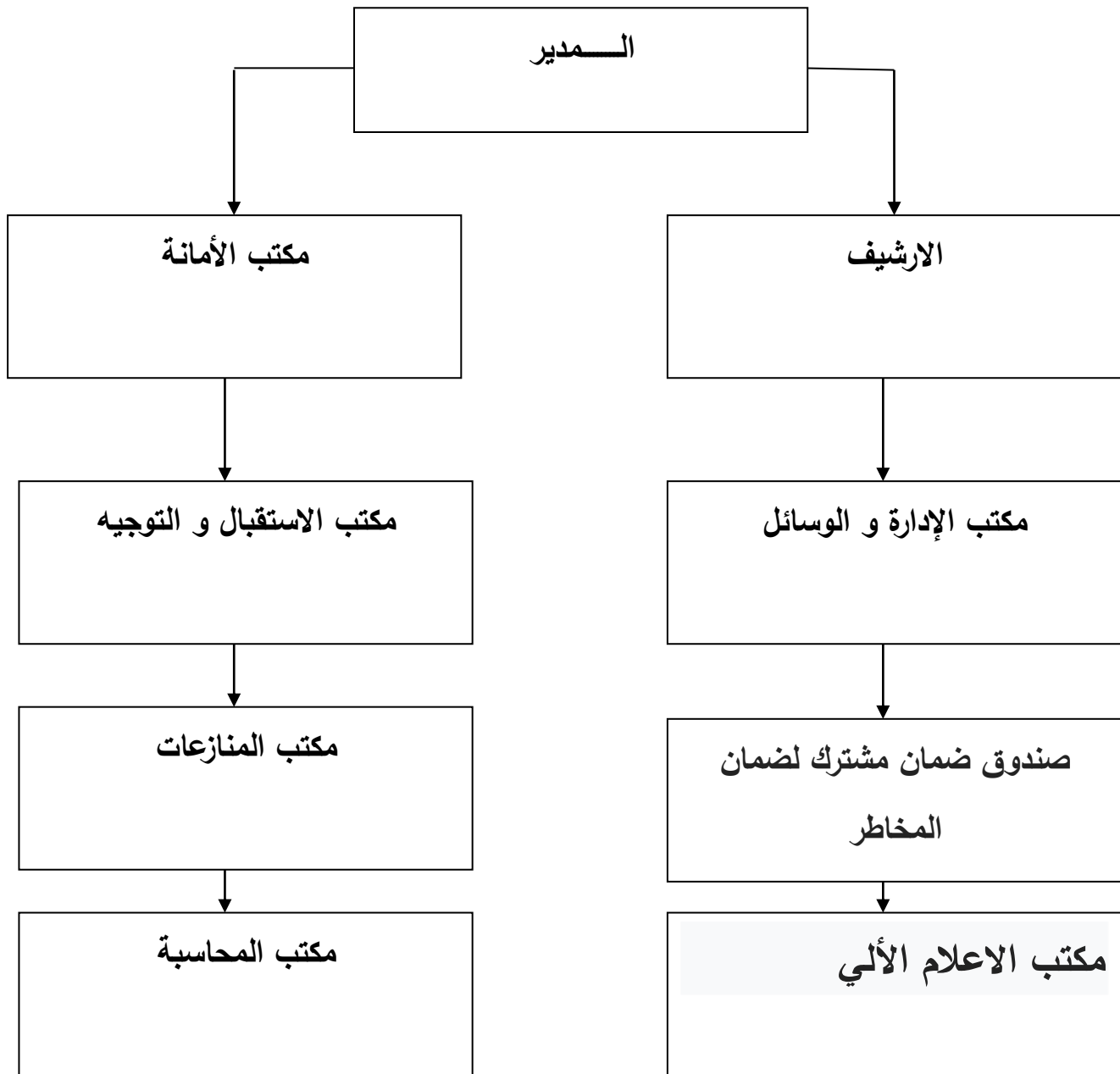
كما عرف جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في الآونة الاخيرة جملة من التدابير، أدرجت خلال مجلس الوزراء المنعقد في 22 فبراير لتعزيز هذه الألية التي تهدف إلى تشجيع ودعم الشباب أصحاب الأفكار الإستثمارية ، الراغب في إنشاء مشروع إستثماري تصل تكلفته إلى 10.000.000 دج أي مايعادل تقريبا 136.000 دولار ، من خلال منح إمتيازات تشجيعية وإمتيازات عديدة تتمثل في :مساعدة مجانية (إستقبال - إعلام - مرافقة - تكوين) وإمتيازات جبائية (الإعفاء على الرسم من القيمة المضافة وتخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الإنجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الإستغلال).إضافة إلى إعانات مالية تتمثل في (قرض بدون فائدة - تخفيض نسبة الفوائد البنكية) . وقد كلف الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع أنشطة الوكالة، وتتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.¹

الفرع الثالث:الهيكل التنظيمي لوكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ

أنشئ فرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ **بايليزي وبدأ بمزاولة نشاطه في 1 مارس 1998** ، وهي هيئة ذات طابع تسييري يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، يسير الفرع من طرف مدير الفرع ومجموعة من الموظفين موزعين على مهام مختلفة بدءا من وضع الملف إلى غاية إنشاء المؤسسة المصغرة، وهذا ما سوف نوضحه من خلال المخطط التالي:

¹- إخلف حسنة ، جهاز دعم تشغيل الشباب كالية لغرس ثقافة المقاوله عند الشباب ، مجلة العلوم الإقتصادية ، عدد نوفمبر

شكل رقم (03-01) : يبين الهيكل التنظيمي لمصالح فرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية ايليزي



المصدر: مصلحة المستخدمين بالوكالة

المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

نصت المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 على الأهداف والمهام المخولة للوكالة القيام بها وعدلت هذه المهام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 وهو المرسوم التنفيذي الذي يعدل ويتم المرسوم رقم 96-296. وقد أسندت للوكالة عند نشأتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المهام التالية:

1- منح الدعم والمرافقة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الاستثمارية .

2- تشجع كل التدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل و التوظيف .

3- تسيير الوكالة وفقا للتنظيم والتشريع المعمول بهما، لاسيما في منح الإعانات، وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الأغلفة المالية التي يضعها الوزير المكلف بالعمل والتشغيل تحت تصرفها .

4- تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها .

5- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة ، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.

6- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع استغلالها.

7- تقديم المعلومات للشباب ذوي المشاريع في مختلف المجالات سواء كانت إقتصادية، تقنية، تنظيمية وتشريعية

8- تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم.

9- ويمكن للوكالة أن تقوم بمهامها على أحسن وجه من خلال الإعتماد على ما يأتي:¹

أ- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب منها الإعانات، التخفيضات في نسب الفوائد.

ب-تنظيم دورات تدريب لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.

ج - تستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع و معالجتها.

د- منح الدعم والمرافقة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.

اما التعديلات التي طرأت على مهام الوكالة والتي أوردها المرسوم التنفيذي رقم 03-288:

فتمثلت أساسا في تعديل البند الذي ينص على " تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم "، وعوضت بما يلي: " تشجع كل شكل آخر من الاعمال والتدابير الرامية إلى إحداث الأنشطة وتوسيعها " ، حيث كان يستفيد أصحاب المؤسسات المصغرة من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة مرة واحدة وهي في حالة إنشاء المؤسسات المصغرة، ومع صدور المرسوم التنفيذي الجديد أصبح أصحاب

¹- العيد قريشي، عمر قريد، متابعة شبكات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي: 16/17/18/أفريل 2012، ص17.

المؤسسات المصغرة يستفيدون من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة سواء عند عملية إنشاء هذه المؤسسات أو عند توسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسات المصغرة ، وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في من خلال دراسة الإعانات والامتيازات التي تقدمها الوكالة.

1-موارد و نفقات الوكالة:

أ- موارد الوكالة : تستمد الوكالة مواردها في إطار ما نص عليه قانون المالية التكميلي لسنة 1996 في مادته 16 من¹

- تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.
- حاصل استثمار الأموال المحتملة.
- الهبات و الوصايا.
- المساهمات المحتملة التي تقدمها الهيئات الوطنية والدولية، بعد ترخيص من الهيئات المعنية.

ب-نفقات الوكالة²:

- نفقات التسيير والصيانة.
 - النفقات الضرورية المرتبطة بهدفها و إنجاز مهامها.
- وفي ظل هذه التنظيمات تتيح الوكالة للشباب فرصة تجسيد أفكارهم وتحويلها إلى مشروع مؤسسة مصغرة لكن ذلك في ظل الإلتزام بالإجراءات المنصوص عليها.

2- صيغ التمويل التي تمنحها الوكالة الوطنية للتشغيل :

لقد أتت الصيغ الجديدة لتمويل المؤسسات المصغرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-290 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ومستواها، والجديد الذي جاءت به هذه

¹- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-288، الجريدة الرسمية ، العدد 54، الصادرة في 10 سبتمبر 2003 ،ص16

²- المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 ، مرجع سابق ، ص 16

الصيغة هو أن الإعانات التي تقدم لصاحب المؤسسة المصغرة تقدم سواء لغرض إنشاء مؤسسة مصغرة أو لتوسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسة، ففي ظل الأحكام القديمة التابعة للمرسوم التنفيذي رقم 96-297 فإنها كانت تعطي الحق للمستفيد في الحصول على الامتيازات من قبل الوكالة مرة واحدة فقط وهذا عند أنشائها، وهذا الإجراء شكل حاجزا أمام المؤسسات الناجحة والراغبة في التوسع لتصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة ، ذلك أن مشكل التمويل تبقى عائقا كبيرا أمام توسع ونمو هذه المؤسسات، لهذا جاءت الإجراءات الجديدة لمساعدة المؤسسات المصغرة على النمو والتوسع، وإمكانية الاستفادة من الإعانات التي تقدمها الوكالة من أجل توسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسة، وكذلك تم رفع الحد الأقصى لتكلفة الاستثمار للمؤسسات المؤهلة من 4 ملايين دينار جزائري إلى 10 ملايين دينار جزائري بالاعتماد على صيغتين أو شكلين للتمويل وهذا ما سوف نلاحظه من خلال دراستنا لكل صيغة على حدى:

أ- التمويل الثلاثي:

وهي عبارة عن تركيبة مالية يساهم فيها ثلاث أشخاص (صاحب المشروع بمساهمة مالية شخصية، وكالة أونساج بقرض بدون فوائد، والمؤسسات المصرفية العمومية بقرض متوسط المدى)¹. تحدد مساهمة كل طرف في الهيكل التمويلي للمشروع وفق مستويين حددهما القانون من خلال المرسوم التنفيذي رقم 103/11 لاسيما المادة الرابعة التي تنص على :

" يتراوح مبلغ القروض بدون فائدة حسب كلفة الاستثمار لإحداث أو توسيع الأنشطة² " ، وذلك كما هو موضح في الجدول:

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 103/11 المؤرخ في مارس 2011 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 290/03 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003 الذي يحدد شروط الإعانات المقدمة للشباب ذوي المشاريع، المادة 04

² - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، دليل إنشاء مؤسسة ، مرجع سابق، ص 6

جدول رقم 03-01 يوضح الهيكل المالي للتمويل الثلاثي:

قيمة الاستثمار اقل من 5000.000.00 دج		
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
01%	29%	70%

المصدر: وثائق من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

جدول رقم 03-02 يوضح الهيكل المالي للتمويل الثلاثي:

قيمة الاستثمار اقل من 5000.000.00 دج و 1000.000.00 دج		
المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
02%	28%	70%

المصدر: وثائق من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك تخفيف من التكاليف الخاصة بالمشاريع عما كان عليه من قبل صدور المرسوم التنفيذي رقم 103/11 حيث تم تخفيض المساهمة الشخصية من 5 ملايين إلى 1% من تكلفة الاستثمار عندما يكون المشروع يساوي أو أقل من 5 ملايين دج ومن 10 ملايين إلى 2% من تكلفة الاستثمار عندما يكون المشروع أكبر من 5 ملايين دج إلى 10 ملايين دج، هذا التخفيض تم تغطيته من خلال رفع مساهمة الوكالة بالقرض من 25% إلى 29% من تكلفة الاستثمار في المستوى الأول،

ومن 20 الى 28% من تكلفة الاستثمار عندما يكون المشروع في المستوى الثاني يتم التمويل طبقا لهذه الصيغة وفق مجموعة من الشروط تتمثل في:¹

أ- مبلغ القرض

ب- فترة التسديد 5 سنوات إبتداء من فترة الإنجاز والمحددة بسنة

ج- الضمانات والتي تتمثل في رهن العتاد المتحرك والتجهيزات لصالح الوكالة

2- التمويل الثنائي : وهي تركيبة مالية تقتصر على المساهمة المالية لصاحب المشروع ، والقرض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة ، دون اللجوء إلى المؤسسات المصرفية² ، وذلك حسب مستويين كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول 03-03 يبين الهيكل المالي للتمويل الثنائي

المستوى	قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة ANSEJ
01	أقل من 5000.000.00	71%	29%
02	ما بين 1000.000.00 و 5000.000.00	الى 82%	28%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، دليل إنشاء مؤسسة.

نلاحظ أن أصحاب المشاريع الإستثمارية في هذه الصيغة يتحملون العبئ أو التكلفة الناتجة عن انسحاب البنوك بمفردهم ، وهذا ما يشكل عبئ كبير لهم مما يجعل الإقبال على هذه الصيغة قليل جدا بالمقارنة مع صيغة التمويل الثلاثي ، وهذا بسبب عدم قدرة أصحاب المشاريع الإستثمارية على التمويل الذاتي لمشاريعهم

¹- وثائق داخلية من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

²- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دليل إنشاء مؤسسة ، مرجع سابق، ص 6.

ج - الإعانات والإمتيازات التي تقدمها الوكالة : لقد كانت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تضع مجموعة من الشروط والتي بموجبها يستطيع الشاب صاحب المشروع من الإستفادة من الإعانات التي تقدمها، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-297 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 الذي يحدد شروط الإستفادة من الإعانة المقدمة لصاحب المشروع وكذا مستواها، وهذه الشروط لازالت هي نفسها القائمة لحد الآن، غير أن الجديد في هذه الشروط والإعانات التي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 290-03 و كما ذكرنا سابقا هي إلغاء البند الذي يتعلق بإستفادة الشاب من القرض مرة واحدة فقط، وأصبحت هناك إمكانية للإستفادة من جديد من هذه القروض من أجل توسيع القدرة الإنتاجية لمؤسسته .

أولا- شروط إمكانية الإستفادة من الإعانة¹ : لكي يستفيد الشاب من المزايا التي تقدمها الوكالة يجب أن يستوفي الشروط التالية:

- 1- أن يتراوح سن الشاب بين 19 سنة و 35 سنة، بحيث يرفع سن مسير المؤسسة إلى 40 سنة كحد أقصى عندما يحدث الإستثمار 03 مناصب عمل دائمة على الأقل.
- 2- أن يكون ذو تأهيل مهني أو خبرات معرفية معترف بها.
- 3- أن يقدم الشاب مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة تطابق المبلغ المحدد
- 4- أن لا يكون هذا الشاب يمارس أو يشغل وظيفة مأجورة عند تقديم طلب الإعانة من الوكالة

5- كذلك يجب على طالب الإعانة أن يخطر في صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القروض وهذا بعد إستحداث الصندوق سنة 1998 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-290 (وهو صندوق يضمن لدى البنوك والمؤسسات المالية القروض التي تمنحها هذه المؤسسات للشباب صاحب المشروع).

¹-المادة 02 من المرسوم التنفيذي 96-297 ، ص 17.

والملاحظ أن هذه الشروط تركز على عامل السن وذلك من أجل تخصيص هذه الإعانات لفئة الشباب دون غيرهم وهذا هو الهدف الأساسي من وراء إنشاء هذا الجهاز، بالإضافة إلى عامل التأهيل المهني الذي يجب أن يتوفر عليه الشاب، وكذلك أن يكون هذا المستفيد بطالا وهذا من أجل توفير مناصب شغل جديدة لفئة الشباب البطال.

ثانيا: الإعانات التي تقدمها الوكالة:

- أ- **الإعانات المالية:** وتتمثل الإعانات المالية في مايلي¹:
- 01- القروض من دون فائدة المقدمة من طرف الوكالة وهذا حسب ما هو محدد لكل مستوى تمويل سواء في صيغة التمويل الثنائي أو التمويل الثلاثي
- 02- تخفيض معدلات الفائدة المفروضة على القروض البنكية ، حيث لايدفع المستفيد سوى نسبة فائدة صغيرة وتدفع الوكالة نسبة التخفيض المخصصة من حساب التخصيص الخاص بالصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.

والجدول التالي يوضح لنا تخفيضات معدل الفائدة:

الجدول رقم 03-04 يوضح تخفيضات معدلات الفائدة للقروض البنكية الممنوحة:

المناطق الأخرى	المناطق الخاصة	قطاعات الإستثمار
75%	90%	القطاعات الأولية (الفلحة ، الري والصيد البحري)
50%	75%	القطاعات الأخرى

المصدر: منشورات الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.

¹ - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دليل إنشاء مؤسسة ، ص 7

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن الإعانة المالية المتمثلة في تخفيض نسبة الفوائد البنكية، تمس بدرجة كبيرة القطاعات الأولية التي حددتها الوكالة، والمتمثلة في قطاع الفلاحة والصيد البحري والري، نظرا للأهمية الاقتصادية لهاته القطاعات وكذا عزوف بعض الشباب عن الإستثمار فيها، كما نلاحظ كذلك تشجيع الدولة للإستثمار في المناطق الخاصة والمتمثلة في الجنوب والهضاب العليا، وهذا بهدف الوصول إلى التنمية الإقليمية.

ب- الإعانات الجبائية¹:

تستفيد المؤسسات المصغرة من الإعانات الجبائية، وهذه الإعانات تخص صيغة التمويل الثنائي والثلاثي على حد سواء ، هذه الإعانات تقدم لمدة ثلاث سنوات إنطلاقا من تاريخ إنطلاق نشاط المؤسسة، وهذا بالنسبة للمؤسسات التي تقع في المناطق العادية وستة سنوات بالنسبة للمؤسسات التي تقع في المناطق الخاصة، وتقدم الإعانات على الشكل التالي:

أولا- مرحلة تنفيذ المشروع : وتتمثل الإعانات المقدمة في

- 01- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لإقتناء التجهيزات التي تدخل في إنجاز المشروع.
- 02- تطبيق المعدل المخفض ب 05 % فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل في إنجاز الإستثمار.
- 03- الإعفاء من حقوق نقل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.
- 04- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود المؤسسات المصغرة

¹-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ،نفس المرجع.

ثانيا - مرحلة إستغلال المشروع : وتمنح فيها مجموعة من الإعانات وتتمثل فيمايلي

1-الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي

والرسم على النشاطات المهنية.

2-الإستفادة من المعدل المخفض لـ 7 % لإشتراكات أصحاب العمل فيما يتعلق

بالمرتبات المدفوعة لأجراء المؤسسة المصغرة، بدلا من 26 % المحددة من طرف

صندوق الضمان الإجتماعي.

3-الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات

المصغرة عندما يتعلق الامر بترميم الممتلكات الثقافية.

ثالثا - متابعة ومرافقة المؤسسة المصغرة :

بالإضافة إلى الإعانات المالية والجبائية التي تقدمها الوكالة، فهي تقدم أيضا لأصحاب

المؤسسات المصغرة الحصول على المساعدة التقنية وكذا الإستشارة والمرافقة والمتابعة

وكل هذا دون مقابل، وتتمحور متابعة ومرافقة المؤسسات المصغرة من طرف الوكالة

حول المحاور التالية:

- المشورة والتوجيه خلال تجسيد فكرة المشروع
- متابعة إحترام إلتزامات المؤسسة المصغرة لدفتر الشروط
- دعم المؤسسة المصغرة في مواجهة المصاعب المرتبطة بمحيطها.
- التكوين الدائم للشباب أصحاب المشاريع

د - شروط تكوين المؤسسة المصغرة:

من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة يجب أن يستوفي الشباب أصحاب المشاريع الشروط التالية:¹

1 - شرط السن: يشترط في الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن تتراوح أعمارهم ما بين 19 و35 سنة.

2 - شرط التأهيل العلمي والمهني: يجب أن يتوفر في الشباب أصحاب المشاريع المصغرة شرط الكفاءة المهنية في النشاط المختار، أو شرط التأهيل العلمي كأن يكون حاملا لشهادة تكوين في المشروع المصغر.

3- شرط البطالة: يشترط في الشباب أصحاب المشاريع أن يكونوا في وضعية بطالة ولا يملكون أي نشاط آخر كالسجل التجاري مثلا، وللايثبات ذلك عليهم إخراج الوثائق التالية:

أ- شهادة عدم الانخراط في الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS .

ب- شهادة عدم الانخراط في الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS .

هـ - الأطراف المساهمة في إنشاء مؤسسة مصغرة :

من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة يجب أن تساهم عدة أطراف في ذلك، فنجد المستثمر الذي يقوم باختيار النشاط الذي سيمارسه في شكل مشروع وكذلك الشكل القانوني الذي يناسبه كما أنه يتابع سير مشروعه حتى إكتماله ويعمل على تحقيق مردودية المشروع من أجل تسديد القرض تجاه البنك والوكالة. وكذلك نجد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والتي تقوم بتوجيه ودعم المستثمر ماديا وماليا ومتابعته إلى غاية انتهاء مشروعه

¹-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- البنك حيث يقوم بتمويل المشاريع وفق لشروط بنكية يقرها على المستثمر.
- الضرائب حيث تقوم بتسهيل حصول المستثمر على الوثائق اللازمة.
- الغرفة التجارية حيث تسهل للمستثمر إستخراج السجل التجاري ليقدمه إلى البنك في حالة حصوله على الموافقة البنكية لمشروعه.
- الجمارك إذ تقوم بعملية إدخال العتاد في حالة استيراده.
- الضمان الاجتماعي من خلال تطبيق القوانين الخاصة، تخفيض نسبة الاشتراك لأرباح العمل حسب الدعم المقدم من الوكالة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

مهما اختلف موضوع الدراسة المتناولة فهي تتطلب اجراءات منهجية يتبناها اي باحث للوصول الى نتائج علمية ايجابية عن اشكالية البحث المطروحة ونحن امام الموضوع اثر الرضا الوظيفي على اداء الافراد في المؤسسة نود الكشف عن ذلك الاثر وارتأنا في ذلك اتباع جملة من الخطوات تضمنت منهج البحث وتقنياته للتحليل اضافة الى عينه البحث المختارة.

المطلب الاول: طرق واساليب الدراسة

الفرع الاول :حدود الدراسة

لقد حددت هذه الدراسة في مجالات التالية:

- 01- الحدود البشرية :اعتمدت هذه الدراسة عينة عشوائية من عمال الوكالة من مختلف المجالات العمل (الاداريين الموظفين...الخ)
- 02- الحدود المكانية : تمس الدراسة الميدانية وكالة دعم وتشغيل الشباب بولاية اليزي.
- 03- الحدود الزمنية: بتاريخ 01 فيفري 2020 غاية 31 ماي 2020.
- 04- الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على معرفة العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي باداء الوظيفي في المؤسسة فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: الرضا الوظيفي والاداء ومدى تاثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين من خلال تقديم الاستبانة موجهه للموظفين في وكالة دعم وتشغيل الشباب.

1- وصف وتبرير منهجية البحث:

يتضمن الإطار العملي للبحث جانبين رئيسيين هما: الجانب الأول يتعلق بمقاييس البحث يتضمن تحديد المقاييس المستخدمة في البحث وبيان عدد الفقرات والمقاييس المستخدم وكذا معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان.

والجانب الثاني قمنا فيه بالاعتماد على معرفة متوسط اتجاه إجابات أفراد العينة كما قمنا بتطبيق أسلوب الارتباط الخطي البسيط وكذا أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكل ذلك كان بغية اختبار نموذج البحث وفرضياته.

صدق وثبات أداة الدراسة: لمعرفة الكيفية التي سنختبر ونعرض بها الاستثمار، تم تخصيص هذا الجانب للوقوف على أهم المراحل التي تمر عليها الاستثمار لكي تصبح صالحة للتحليل، لذلك سنستعرض اختبار الاستثمار وعرض مختلف العبارات (الأسئلة) التي تحتويها.

❖ المقياس المستخدم:

تم قياس العبارات المشكلة للاستثمار حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي والذي يمكن من قياس درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى نص السؤال المطروح.

الجدول رقم 03-05: سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من مدى قياس الاستمارة لمتغيرات البحث المراد قياسها والتأكد من ثباتها وصدقها، قمنا بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي للفقرات، وإمكانية فهمها من طرف عينة الدراسة، ومن بين المعايير المستخدمة نجد ألفا كرونباخ (α) (Alpha Cronbach) وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المقاييس، كما هناك عتبات دنيا مختلفة ل α ، فبالنسبة ل (Roninson et al, 1991) تساوي 0.60، وبالتالي فهذه القيمة تتراوح ما بين (0) و(1) بحيث كلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

كما أن معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$ أي الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

❖ عرض الاستمارة:

تتكون استمارة البحث من جزئين:

الجزء الأول خاص بمعلومات عامة حول أفراد العينة الممثلة أساسا في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل وكذا المستوى الوظيفي، أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لمتغيرات الدراسة المكونة من أربعة (04) متغيرات (تأثير العوامل الذاتية، تأثير العوامل المتعلقة بالوظيفة، تأثير العوامل التنظيمية وكذا تأثير العوامل البيئية)، ومتغير تابع واحد تمثل في الأداء الوظيفي والمكون هو الآخر من ستة (06) متغيرات (القدرة على أداء الوظيفة، الدقة في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية، الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي وكذا التعرف على الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة) حيث أنه تم قياس كل متغير بالاعتماد على مجموعة من المصادر، والجدول التالي يعبر عن متغيرات الدراسة، عدد الأسئلة التي يحتويها كل متغير:

الجدول رقم 03-06: مصادر إعداد الاستبيان.

عدد الأسئلة	المتغيرات
03	تأثير العوامل الذاتية
05	تأثير العوامل المتعلقة بالوظيفة
05	تأثير العوامل التنظيمية
05	تأثير العوامل البيئية
18	الرضا الوظيفي
02	القدرة على أداء الوظيفة
04	الدقة في أداء الوظيفة
05	حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية
01	الإلمام بكل جوانب الوظيفة
03	الالتزام الوظيفي
03	التعرف على الإبداع و الابتكار في أداء الوظيفة
18	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة

تبرير منهجية البحث:

إن الإطار المنهجي لهذه الدراسة يعتمد على الطريقة التفسيرية، وذلك من خلال وضع الفرضيات المستمدة من الجانب النظري، وللتأكد من صحتها، لجأنا إلى الجانب الميداني الذي يسمح لنا بتنفيذ خطوات دراستنا وذلك باستخدام الأدوات والوسائل الاحصائية التي تضمن لنا صحة ودقة النتائج المتحصل عليها.

❖ جمع البيانات وخصائص العينة:

تم تصميم منهجية الدراسة الميدانية بغرض اختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تناولنا وصف وتحليل واستخلاص عينة الدراسة والحدود المفاهيمية لها، كما تم التطرق لأساليب جمع البيانات من خلال استمارة الأسئلة عن طريق استجواب بعض الموظفين وجها لوجه.

1- أسلوب جمع البيانات: يوجد أسلوبين لجمع البيانات وذلك على حسب الهدف من البحث وحجم المجتمع:

✓ أسلوب الحصر الشامل: يستخدم هذا الأسلوب إذا كان الغرض من البحث هو حصر جميع مفردات المجتمع، وفي هذه الحالة يتم جمع البيانات عن كل مفردة من مفردات المجتمع بدون استثناء. ويتميز هذا الأسلوب بالشمول وعدم التحيز وكذا دقة النتائج، فيما يعاب عليه أنه يحتاج إلى الوقت والجهد والتكلفة العالية.

✓ أسلوب المعاينة: يهتم هذا الأسلوب على معاينة جزء من المجتمع محل الدراسة، يتم اختياره بطريقة علمية سليمة ودراسته ومن ثم تعميم نتائج الدراسة الخاصة بالعينة على المجتمع، وأهم ما يميز هذا الأسلوب هو تقليل الوقت والجهد، قلة التكلفة، الحصول على بيانات أكثر تفصيلا خاصة إذا تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان، كما أن هذا الأسلوب يفضل في بعض الحالات التي يصعب فيها إجراء حصر شامل. وما يعاب عليه أن نتائجه أقل دقة من نتائج أسلوب الحصر الشامل خاصة إذا كانت العينة المختارة لا تمثل المجتمع تمثيلا جيدا.

2- حجم العينة وخصائصها:

توجد العديد من الطرق التي تمكننا من القيام بالمعاينة، بحيث تتضمن هذه الأخيرة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، وفي هذا المجال يوجد نوعين من المعاينات: الاحتمالية وغير الاحتمالية. فالعينات الاحتمالية (العشوائية) هي العينات التي يتم اختيارها بطرق عشوائية، في حين العينات غير الاحتمالية هي التي لا تستخدم العينات العشوائية في الاختيار، بل يتم اختيار حجم العينة من المجتمع حسب وجهة نظر الباحث من دون الاعتماد على أسس علمية.

ولهذا يفضل الباحثون بصورة عامة طرق اختيار العينة الاحتمالية على غير الاحتمالية ويعتبرونها أكثر دقة وصرامة، لكن في بعض الأحيان في العلوم الاجتماعية قد لا يكون مجديا عمليا أو مفيد نظريا تطبيق العينة العشوائية لذلك يتم اللجوء الى استخدام العينات غير الاحتمالية في مثل تلك الحالات. وفي دراستنا الحالية تم استخدام طريقة العينة غير الاحتمالية بحيث استهدفنا عينة مكونة من 30 موظف.

3- المعالجات الإحصائية: لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال الاعتماد على

برنامج **SPSS V.24**، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية يمكن ذكرها فيما يلي:

➤ **معامل ألفا كرونباخ** أو كما يسمى بمعامل الثبات لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة بالإضافة إلى أنه وسيلة للحكم ما إن كانت هناك إمكانية لتعميم النتائج المستخلصة من الاستبيان على المجتمع المدروس.

➤ **النسب المئوية والتكرارات** أو كما تسمى بالجدول التكرارية وذلك لاستعراض التكرارات والتكرارات التراكمية ونسبتها المئوية، وقد تم استخدام هذه الجداول التكرارية عند تحليل

المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وكذلك عند معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

بعض مقاييس الإحصاء الوصفي وبالضبط المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة لكل محور وكذا الانحراف المعياري.

معامل الارتباط وذلك للكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين محاور الدراسة وقد تم الاعتماد بالخصوص على معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المحاور.

نموذج الانحدار الخطي البسيط بحيث تقوم فكرة هذا النموذج على دراسة أثر متغير مستقل على متغير تابع واحد، وفي دراستنا الحالية تم الاعتماد عليه لأنه لدينا متغير مستقل واحد متمثل في الرضا الوظيفي بالإضافة إلى متغير تابع وهو الأداء الوظيفي.

4- صدق وثبات الاستبيان:

لمعرفة صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.605)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد ومقبول احصائيا، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ بحيث وجد أنه يساوي 0.78، وهذا يعني أن الاستبيان صادق وعليه يمكن تعميم النتائج المستخلصة من الاستبيان على المجتمع المدروس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 03-07: معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.605	36

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

المطلب الثاني: تحليل بيانات الشخصية للدراسة

تم تحليل خصائص العينة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

1.الجنس: لقد اعتمدنا في دراستنا على تقسيم مفردات العينة حسب الجنس الى مجموعتين تمثلت في الذكور والاناث، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 03-08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	20	66.7	66.7	66.7
2	أنثى	10	33.3	33.3	100
	المجموع	30	100	100	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

▪ من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من 30 موظف يوجد ما نسبته 66.7% ذكور و33.3% إناث.

2.العمر: تم تقسيم الشرائح العمرية لمفردات العينة بين (أقل من 25 سنة)، وبين (25 و35 سنة)، وكذلك بين (36 و45 سنة) وأخيرا أكبر من 46 سنة، كما هو مبين في الجدول التالي:

3. الجدول رقم 03-09: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
2	25 و 35 سنة	20	66.7	66.7	66.7
3	36 و 45 سنة	10	33.3	33.3	100
	المجموع	30	100	100	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24 من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكبر الشرائح مساهمة في العينة المدروسة تلك التي يتراوح عمرها بين (25 و 35 سنة) بنسبة 66.7%، بينما ما نسبته 33.3% من اجمالي العينة يتراوح سنهم ما بين (36 و 45 سنة) في حين أنه لا يوجد في العينة المستجوبة من لديهم عمر أقل من 25 سنة ولا أكثر من 46 سنة.

4. المستوى التعليمي:

تم تقسيم الشرائح لمفردات العينة بين ثانوي أو أقل، جامعي و اخيرا شهادات عليا، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 03-10: تقسيم الشرائح لمفردات العينة على حسب مستوى تعليمي

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ثانوي أو أقل	2	6,7	6,7	6,7
2	جامعي	28	93,3	93,3	100
	المجموع	30	100	100	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكبر شرائح مساهمة في العينة المدروسة تلك التي تشير الى مستوى الجامعي بنسبة 93,3% ،بينما ما نسبته 6,7% تلك التي تشير الى مستوى التعليمي ثانوي أو أقل ، حين أنه لا يوجد في العينة المستجوبة من لديهم شهادات عليا.

4. الأقدمية في العمل: لقد اعتمدنا في دراستنا على تقسيم مفردات العينة حسب سنوات العمل ما بين أقل من 10 سنوات ،من 10 سنوات الى 20 سنة، كما هو موضح في

جدول التالي:أقدمية في العمل

جدول رقم 03-11 يوضح الأقدمية في العمل

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 10 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
2	من 10 الى 20 سنة	23	76,7	100	100
	المجموع	30	100	100	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكبر شرائح مساهمة في العينة المدروسة تلك التي تشير الى أقدمية من 10 الى 20 سنة 76,7%، بينما ما نسبته 23,3% تلك التي تشير الى أقدمية أقل من 10 سنوات.

5. **المستوى الوظيفي:** كنا قد قسمنا في دراستنا هنا العينة الى عون تسيير رئيسي، رئيس مصلحة، إطار سامي للتسيير، عمال تقنيين، عون برمجة، امين صندوق، كما هو موضح في جدول التالي:

جدول رقم 03-12 يوضح المستوى الوظيفي

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	رئيس مصلحة	5	16,7	16,7	16,7
2	إطار سامي للتسيير	25	83,3	83,3	100
	المجموع	30	100	100	

من خلال جدول أعلاه يلاحظ ان اكبر نسبة أخذت تحت عينة إطار سامي للتسيير بنسبة 83,3 %، اما رئيس مصلحة نسبة 16,7 % .

المطلب الثالث: تحليل بيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد لدى الموظفين المستجوبين درجة عالية من الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أن لديهم مستوى أداء وظيفي.

يتم اختبار هذه الفرضية من خلال معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لكل سؤال.

❖ المحور الأول: محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم 03-13: اتجاه إجابات أفراد العينة للمحور الأول

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
غير موافق	0.00	2.00	1- تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبراتك العلمية.
غير موافق	0.776	2.13	2- تشعر بالرضا عن حجم المسؤوليات المناطة لك و مستوى الدعم و الصلاحيات الممنوحة لك.
محايد	1.400	2.80	3- لديك مشاكل عائلية تؤثر سلبا على اداء عملك
غير موافق	1.104	2.43	4- الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مه الجهد المبذول.
محايد	0.747	2.83	5- سياسة الأجور المتبعة عادلة.
غير موافق	0.712	1.90	6- يشبع الأجر الذي تتقاضاه حاجاتك الاساسية.
موافق	0.498	3.40	7- تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة.
محايد	1.022	3.30	8- تشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبك.
غير موافق	0.809	1.37	9- التحفيز المعنوي من قبل مديرك يرفع من مستوى أدائك.

تماما			
محايد	0.750	2.70	10- تلمس التعاون المتبادل بين فريق العمل داخل المؤسسة
غير موافق	0.610	2.20	11- كمية العمل التي تطلب منك مناسبة للوقت الممنوح.
محايد	0.568	3.57	12- لديك استعداد للعمل الإضافي بعد دوام العادي.
غير موافق	0.379	2.17	13- يراعي مسؤولك المباشر النواحي الإنسانية في العمل.
محايد	0.484	3.20	14- القيادة الإدارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة.
غير موافق	0.669	2.37	15- وظيفتك تمنحك تقديرا من الآخرين.
غير موافق	0.000	2.00	16- تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في المجتمع.
غير موافق	0.000	2.00	17-17تحرص المؤسسة للحفاظ على سمعة موظفيها.
غير موافق	0.000	2.00	18- نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به جيدة.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

▪ يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور المتعلق بالرضا الوظيفي كانت متنوعة بين الموافقة وعدم الموافقة وفقا لسلم

ليكرت الخماسي ولكن الاتجاه العام للمحور على العموم أثبت أن هناك عدم موافقة من طرف الموظفين. ويفسر ذلك بأن هناك شعور لدى الموظفين عن عدم رضاهم

❖ المحور الثاني: محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم 03-14: اتجاه إجابات أفراد العينة للمحور الثاني

الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
غير موافق	0.626	2.23	1-توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق لتبادل الخبرات
غير موافق	0.728	2.23	2- لديك القدرة للتعامل مع وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الحديثة
محايد	1.006	3.23	3- تشعر بان مكان العمل يوفر لك راحة التامة لأداء مهامك بدقة و على أكمل وجه
غير موافق	0.183	1.97	4- تلتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملك لضمان الدقة في الاداء.
غير موافق	0.365	2.07	5- تعمل المؤسسة على تطوير و تنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج تدريب الهادفة
غير موافق	0.925	1.80	6- تساعدك الأساليب التحفيزية (المادية و المعنوية) على الدقة و السرعة في اداء الأعمال التي تقوم بها.
محايد	1.208	2.70	7- تساهم الانظمة و القوانين و اللوائح الوظيفية المعتمدة في المؤسسة على تطوير أدائك
غير موافق	0.450	2.27	8- تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل صعوبات و العراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.

محايد	0.928	3.03	9- تشارك في اتخاذ القرارات.
غير موافق	0.183	2.03	10- يوجد نظام للاتصالات في المؤسسة يخدم الاجراءات و يساعد في عملية اتخاذ القرارات .
غير موافق	0.521	2.27	11- تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام.
غير موافق	0.777	2.50	12- تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.
غير موافق	0.000	2.00	13- تحرص تمام على الالتزام باللوائح و التعليمات و التوجيهات بصورة دقيقة لتجنب الأخطاء التي تهدد مستوى الأداء
محايد	0.837	2.70	14- تعرف جيدا المهام الوظيفية المطلوبة بشكل مفصل و تلتزم بها.
غير موافق	0.774	2.57	15- تعقد الإدارة دورات تدريبية بهدف التعريف بأبعاد الوظيفة في مختلف التخصصات
موافق	0.776	3.47	16- لديك القدرة على تقديم أفكار تساعدك على حل مشاكل العمل
غير موافق	0.000	2.00	17- تعمل المؤسسة على تدعيم آراء و أفكار العاملين التي تتعلق بتحسين جودة الاداء.
موافق	0.935	3.57	18- يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة تفيد العمل داخل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

▪ يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور المتعلق بالأداء الوظيفي كانت نحو اتجاه عدم الموافقة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

وكان ذلك نتيجة عدم الموافقة للعبارات المشكلة لهذا المحور، أي أن ليس هناك أداء وظيفي لدى الموظفين محل الدراسة وهذا ما أبداه المستجوبين في اجاباتهم.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية ما بين درجة رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي لدى العينة محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية والتي مفادها أنه: "هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين متغيري الدراسة المتمثلة في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي" وذلك خلال فترة الدراسة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Le Coefficient de Corrélation Pearson) الذي بلغ 0.598 مما يدل على الارتباط القوي الموجب بين متغيري الدراسة، وذلك ما يؤكد مستوى الدلالة الذي بلغ 0.00 أي أصغر من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يعني وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم 03-15 : نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
الرضا الوظيفي	0.598	0.00
الأداء الوظيفي		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24
 مما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية أي أنه تم التأكد من خلال الدراسة أنه " هناك ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين متغيري الدراسة: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي".

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر درجة رضا الموظفين بالإيجاب على أدائهم الوظيفي لدى العينة محل الدراسة.

قبل القيام بعملية اختبار هذه الفرضية لا بد الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالية المعتمد. نموذج الدراسة وفرضياتها: اتساقا مع إشكالية الدراسة التي تخص أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

❖ يؤثر الرضا الوظيفي بالإيجاب على الأداء الوظيفي لدى الموظفين محل الدراسة.

الشكل رقم 03-02: نموذج الدراسة المعتمد



المصدر: من إعداد الطالبة

❖ ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي البسيط والذي كانت نتائجه موضحة كما يلي:

معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل:

الجدول رقم 03-16: معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل.

معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.598	0.357	0.334

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية جدا بين كل من المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات قيمة 0.598 كما تم الإشارة إليه سابقا. كما استطاع المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) تفسير ما مقداره 35.7% من المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، وهذا بطبيعة الحال لأن هناك عدة متغيرات تؤثر على أداء الأفراد ليس فقط الرضا الوظيفي لذلك فالنتيجة هذه مقبولة، أما قيمة معامل التحديد المعدل 33.4% وبما أن قيمته تقريبا قريبة من قيمة معامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.

جدول تحليل التباين (ANOVA):

الجدول رقم 03-17: جدول تحليل التباين (ANOVA).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	F _c إحصائية فيشر المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الانحدار	0.585	1	0.585	15.562	0,000	0.05	دال احصائيا
البواقي	1.053	28	0.038				
الكلي	1.639	29					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

▪ يتضح من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) أعلاه أن القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة (5%) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وعليه فإن نموذج الدراسة المعتمد معنوي.

ويمكن إثبات ذلك أيضا من خلال إحصائية فيشر المحسوبة F_c والتي تساوي 15.562، بحيث أن إحصائية فيشر المحسوبة F_c أكبر من إحصائية فيشر الجدولية F_{Tab} وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار معنوي وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه فإن نموذج دراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي معنوي من الناحية الكلية.

تقدير معاملات النموذج واختبارها:

تعتبر طريقة المربعات الصغرى واحدة من الطرق المهمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لما تتصف به مقارنة بالطرق الأخرى، بحيث تتميز بعدم تحيزها، كما أنها تمتلك أقل تباين ممكن. كما أنها تعتمد في تقدير الانحدار تصغير مجموع مربعات البواقي إلى أدنى قيمة لها

الجدول رقم 03-18: تقدير معاملات النموذج واختبارها.

النموذج	المعاملات المعيارية		قيمة ستودنت المحسوبة T_{Cal}	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	غير	الخطأ المعيارى				
الحد الثابت	0.447	0.516	0.866	0.394	0.05	غير دال
الرضا الوظيفي	0.825	0.209	3.945	0.000	0.05	دال احصاءاً يا
المتغير التابع: الأداء الوظيفي						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

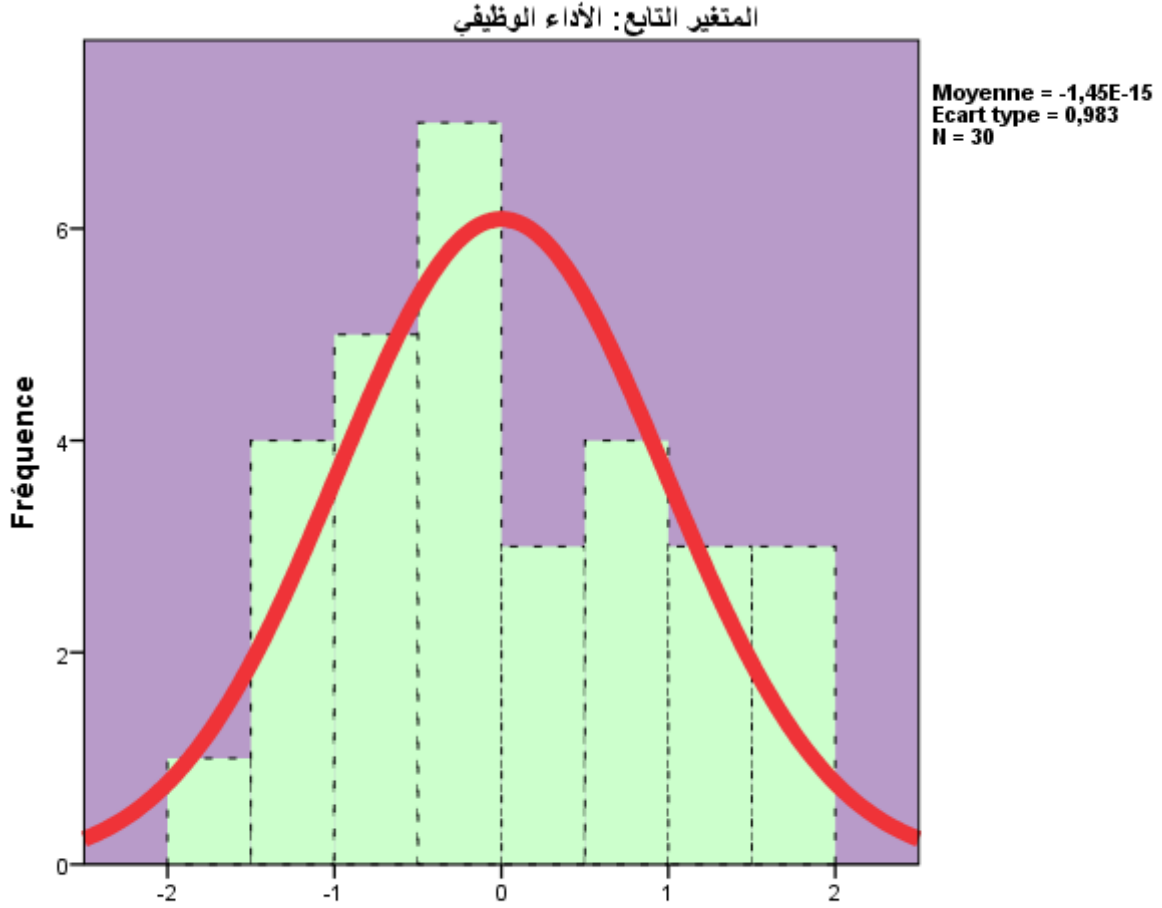
✓ وجود أثر موجب قوي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.825 وهو معنوي من الناحية الإحصائية لأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية التي مفادها أنه: "يوجد أثر موجب للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي".

يفسر هذا بأنه في حالة ما يكون الموظف راض عن عمله فهذا يدفعه إلى زيادة أدائه الوظيفي، والعكس عندما يكون هناك شعور لدى الموظف عن عدم رضاه فإن ذلك سيؤثر بالسلب على أدائه الوظيفي (انخفاض أدائه).

اختبار البواقي:

سيتم في هذه الخطوة معرفة سلوك بواقي نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 03-03: اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج



المصدر: مخرجات برنامج SPSS -V24

- يتبين لنا من الشكل أعلاه الذي هو عبارة عن رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرارات البواقي المعيارية للانحدار بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي بمتوسط تقريبا معدوم وانحراف معياري ثابت يساوي 0.983

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة و التي تهدف أساسا الى إبراز مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ، و ذلك من خلال الإجابة على الإشكالة المطروحة تطبيقا لما تطرقنا اليه في الدراسة النظرية ، و هذا يتوزع إستبانه على عينة الدراسة حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

و من أجل التأكد من صدق الإستبانه قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ و الذي بلغ (0.605) وهي قيمة مرتفعة .

و قد افرزت نتائج الدراسة ردود فعل إيجابية و أخرى سلبية فيما يخص محاور الإستبانه ،حيث كان إتجاه معظم الأفراد حول الأجر غير راضيين و بالنسبة لظروف العمل كانوا محايدين اما عن علاقتهم مع زملائهم كانوا موافقين و عموما كانت نتائج تتجه في مجملها الى موافقة الأفراد على ما جاء في المحور الأول اما المحور الثاني فتوصلنا الى ان مستوى الأداء كان مقبولا و اغلب الافراد كانوا محايدين عن طريق تقييم الاداء.

و عند دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي وجدنا انها علاقة ضعيفة حيث قدرت ب (0.34)

الخاتمة العامة

إن المورد البشري أحد الموضوعات التي اثارت إهتمامنا بشكل عام و الرضا الوظيفي بشكل خاص، إذا تطرقنا اليه من خلال عرض إطار النظري لموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية و النظر الى الدراسات السابقة بشأنه ، و الإستفادة منها في تحديد إشكالية الدراسة التي صياغتها في السؤال الجوهري ألا و هو ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسة؟

حيث تعرضنا في الجانب النظري الى الإطار لرضا الوظيفي من خلال تحديد مفهومه والعوامل المؤثرة فيه و إتجاهات المفسرة له، كما تناولنا الأداء الوظيفي إذ تطرقنا الى محدداته و تقيمه.

أما الدراسة الميدانية و التي تعد تجسيدا لدراسة النظرية على أرض الواقع ،حيث تم اسقاطها على وكالة دعم تشغيل الشباب بايلييزي ،حيث اعتمدنا على استبانة كأداة دراسة تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة و فرضيات الدراسة و من ثم نستخلص النتائج و تقديم التوصيات و أفاق البحث.

النتائج التي خلصنا اليها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية و هي:

النتائج الخاصة بالقسم النظري:

إختبار الفرضية:

الفرضية الأولى: الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة من خلال دراسة توصلنا الى ان الرضا الوظيفي هو الحالة الشخصية للفرد و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : الأداء هو ما يقوم به الفرد داخل مؤسسة من عمل

من خلال الدراسة النظرية توصلنا الى ان الأداء هو قيام الفرد بالمهام و الأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- ينتج التفاوت في المستوى الأداء الوظيفي لدى الفرد بمجموعة من المحددات كالعادلة في الاجور و التعامل.
- يرتبط مستوى أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة من الدوافع.
- يرتبط أداء الوظيفي بدرجة الرضا الوظيفي.

النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية:

الفرضية الثالثة: من خلال ما تحصلنا عليه من الجدول الخاص باتجاه اجابات افراد العينة للمحورين وفق سلم ليكارت اثبت ان هناك:

- عدم موافقة من طرف الموظفين و يفسر ذلك بان هناك شعور لدى الموظفين عن عدم رضاهم و هذا ما يخص المحور الأول.
- اما المحور الثاني و الذي يخص الأداء فتوصلنا الى نتيجة مفادها اي ان ليس هناك اداء وظيفي لدى الموظفين محل الدراسة و هذا ما ابداه المستجوبين.

الفرضية الرابعة: لاختبار صحة الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 0,598 مما يدل على الارتباط القوي الموجب بين متغيري الدراسة و ذلك مما يؤكد مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 اي اصغر من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) و هذا ما يثبت صحة الفرضية

الفرضية الخامسة : لاختبار صحة الفرضية تم الاستعانة :

1. نموذج الانحدار الخطي البسيط و الذي كانت نتائجه مفادها ان هناك علاقة ارتباط موجبة قوية جدا بين كل من المتغير المستقل الرضا الوظيفي و المتغير التابع الاداء الوظيفي حيث بلغت قيمته 0,598، كما استطاع المتغير المستقل الرضا الوظيفي تفسيره ما مقدار 35,7% من المتغير التابع اما قيمة معامل التحديد المعدل 33,4% و بما ان قيمته تقريبا قريبة من قيمة المعامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.
2. قمنا كذلك بعمل تحليل التباين ANOVA و ذلك لدراسة نموذج الدراسة المعتمد واتضح لنا من خلال النتائج الى ان القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0,000 و هي اقل من مستوى دلالة 5% و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و عليه فان نموذج الدراسة المعتمد معنوي.
3. تقدير معاملات النموذج و اختبارها و من خلال نتائج المتوصل اليها من الجدول اتضح لنا يوجد اثر موجب قوي للرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي حيث بلغت قيمة المعامل 0,825 و هو معنوي من الناحية الاحصائية لان قيمة SIG تساوي 0,000 و هي اقل من مستوى الدلالة الاحصائية 5% و هذا ما يجعلنا نقبل فرضية التي مفادها انه يوجد اثر موجب للرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي.

نتائج الدراسة الميدانية:

- ✓ افراد المؤسسة راضيين عن الاجر الذين يحصلون عليه ،فهو يتناسب مع الجهد المبذول و متطلبات المعيشة طبقا لظروف المحيطة.
- ✓ هناك شعور بان سياسة المؤسسة التي تقوم على التمييز في المعاملة تبعا لعامل القرابة وهذا الشعور يتشارك بنسبة كبيرة مع الافراد.

- ✓ ظروف العمل في المؤسسة لا تتناسب الافراد على أداء مهامهم لذا فهم غير راضيين عنها.
- ✓ إن علاقة بين الافراد في المؤسسة هي علاقة تتسم بالإحترام و التقدير مما يمكنهم من العمل بارتياح.
- ✓ الافراد غير راضيين عن المكافآت و الحوافز الممنوحة إذ انها لا توزع بشكل عادل ولا تكون في الوقت المناسب.
- ✓ الافراد المحايدون إتجاه مجال عملهم ليس لديهم معلومات دقيقة حول كيفية عملهم فمن وجهة نظرهم ليسو في المكان المناسب لهم.
- ✓ العمال الموافقون على نمط الإشراف بالمؤسسة.
- ✓ الأفراد لديهم الولاء و الإلتفاء إذ انهم يحبون المؤسسة التي يعملون بها و يفتخرون بها.
- ✓ مستوى أداء الافراد في المؤسسة هو مستوى مقبول إذ انهم يلتزمون بتنفيذ التعليمات
- ✓ الافراد محايدون إتجاه عملية تقييم ادائهم من قبل المؤسسة.
- ✓ يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على أداء العاملين بنسبة % 34 اما الباقي فيعود لتأثير عوامل اخرى كالحوافز و القيادة الاتصال.....الخ

التوصيات :

- بناء على ما تم عرضه من الدراسة النظرية و التطبيقية يمكن تلخيص أهم توصيات التي توصلت اليها دراستنا و التي تكمن في :
- ✓ محاولة الوقوف على العوامل و العناصر التي من شأنها ان تعمل على خلق حالات عدم الرضا ومواجهتها و دعم العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي.
- ✓ يجب إعادة النظر من طرف المسؤولين فيما يتعلق بالمكافآت و الحوافز.
- ✓ القيام بدراسة لرفع الاجور العمال بما يتناسب مع احتياجاتهم.

- ✓ ضرورة إهتمام المؤسسة بتحفيز الأفراد على تطوير الأداء و خلق الفرص للإبداع.
- ✓ يجب على المؤسسة العمل على توفير ظروف العمل تساعد الأفراد على أداء مهامهم.
- ✓ العمل على تحسين مستوى الأداء و تطويره عن طريق المثبرات الايجابية كالرضا والدافعية.

أفاق البحث :

دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة.

دور الحوافز و الرضا الوظيفي في رفع الأداء التنظيمي.

دور الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

1-الكتب

- أحمد آل سعود محمد، اتجاهات حديثة القياس و تقييم الموظف، منشأة المعارف للنشر ،مصر، 2004
- أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة ،دار نهضة العربية للنشر، 1971.
- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،دار المريخ للنشر و التوزيع ،السعودية، الطبعة الثامنة دون سنة النشر.
- أحمد ماهر ،الاختبارات و استخداماتها في ادارة الموارد البشرية و الافراد، دار الجامعية الاسكندرية ، 2003.
- أحمد ماهر ،الاختبارات و استخداماتها في ادارة الموارد البشرية و الافراد، دار الجامعية الاسكندرية ، 2003،
- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ط1، 1999،
- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ط1-1999.
- باري كشواي ،إدارة الموارد البشرية ، الفروق للنشر و التوزيع ،دار الفاروق ،بدون بلد نشر .
- بروك بيرس ،إدارة الموارد البشرية ، الشركة العالمية لنشر ،مصر ، ط1، 2005
- بسيوني محمد البرادعي ،تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إترك للطباعة و النشر و التوزيع ،مصر ، ط2005، 1
- توفيق محمد عبد الرحمان المحسن، اتجاهات الحديثة لأداء ،سجما و بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي للنشر، بدون دار نشر، بدون سنة نشر .
- جمال الدين مرسي ،ثابت عبد الرحمان الادريسي، السلوك التنظيمي ،نظريات و نماذج تطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة ،دار الجامعية لنشر، عمان، 2004،

- جمال الدين مرسي ،ثابت عبد الرحمان الادريسي،السلوك التنظيمي ،نظريات و نماذج تطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة ،دار الجامعيةلنشر،عمان،2004،
- حداد شفيق وآخرون، أساسيات الإدارة ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.
- حسين حريم،السلوك التنظيمي سلوك الافرادوالجماعات،دارحامد،عمان،ط3-2009
- خالد احمد سلامة سرايرة التماثل التنظيمي و أداء الوظيفي و الشعور بالامن في إدارة الجامعية ،دار كنوز للنشر ، عمان ،ط1-2003.
- خبراء مراكز الخبرة المهنية للإدارة المناهج التدريبية المتكاملة،منهج النظم و الاساليب،نظم تقييم الاداء،مراكز خبرة للنشر،مصر،ط3.
- خليل محمد حسن الشماع،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال،دار مسيرة للنشر و توزيع،عمان ،الاردن،1999
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003
- رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر ، الجزائر ،ط1 ،2002
- زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن2001
- زهير ثابت ، كيف يتم تقييم أداء الشركات و العاملين ،دار قباء للطباعة و النشر ،ط1-2011.
- زهير ثابت ، كيف يتم تقييم أداء الشركات و العاملين ،دار قباء للطباعة و النشر ،ط1،2011،
- سالم تيسير الشرايدة ،الرضا الوظيفي ، أطروحة نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصنعاء للنشر و التوزيع ، عمان ،ط1 ،2010.
- سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان ، المستقل للنشر والتوزيع،1996.

- سلوى عمر عبد الرحمان ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، القاهرة -مصر ،2015.
- سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر ،عمان ،ط1-2003.
- سهيلة محمد عباس،إدارة موارد البشرية مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر،عمان،ط2،بدون سنة نشر.
- سهيلة محمدعباس،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،2003.
- سهيلة محمدعباس،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2003.
- صادق محمد عفيفي وآخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب ، الكويت 1981،
- صلاح الدين الباقي،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية،الاسكندرية،2004.
- صلاح الدين عبد الباقي،إدارة موارد البشرية ،دار الجامعية للنشر،الإسكندرية،1999
- صلاح الدين عبد الباقي،إدارة موارد البشرية،دار الجامعية للنشر،الإسكندرية،1999
- علي حسن علي،سهيلة عباس،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر،عمان،ط1-2003
- علي حسن علي،سهيلة عباس،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر،عمان،ط3،2008،
- عمرو العقيلي،إدارة الموارد البشرية ،بعد إستراتيجي ،دار وائل للنشر ،عمان،ط2005،1.

- فاروق عبد فليته، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005
- فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر، عمان، ط3، 2008.
- فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر، عمان، ط3، 2008.
- كامل بريرة، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، دار المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2000.
- كامل محمد عويضة، علم النفس، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، بدون سنة نشر.
- متحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ط1-2001.
- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين نظرية و التطبيق، دار جامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2005.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط2007، 1،
- محمد سعيد انور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، اسكندرية، 2003.
- محمد صيرفي، السلوك الإداري، دار وفاء لنديا النشر و التوزيع، الإسكندرية، ط2007، 1،
- محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، دمشق، 1993،
- محمد متحت ابو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوصفي، المجموعة العربية للتدريب للنشر، مصر، ط2، 2004.
- مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إتراك للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2005.

- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2008 .
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد ،دار شروق للنشر،عمان ط1 .
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، ط1، 2011
- نبيل نجار ، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر 1993
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، بدون طبعة ، 2010 .
- وليد حلیم غازي ، دوافع و الاحتياجات و أثرها على الرضا الوظيفي ،دار جامعة للنشر ، الاسكندرية ،ط01 ، 2010.

2-أطروحات والمذكرات

أ-أطروحات الدكتوراة

- شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005
- منى أحمد نذير ،نظام تقييم أداء الموارد البشرية و تفعيل تنافسية المؤسسة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير ،إدارة أعمال ،جامعة الجزائر3-2012

ب -مذكرات الماجستير و الماستر

- أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة ، للترقية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة نزري، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية ،2012/2011
- جلال الدين بوعطيط،الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير،قسم علم النفس،جامعة قسنطينة،2008،
- خديجة منصوري ، ايمان عمارة ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسة ،مذكرة ماستر علوم التسيير ، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، جامعة المدية ،2015
- سهام بلخير،أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية،مذكرة ماستر ،فرع علوم التسيير،تخصص إدارة الاعمال ،جامعة البويرة،2011.
- طهراوي حياة،أهمية رضا الوظيفي في تحسين انتاجية،مذكرة ماجستير،كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،2011.
- علاء خليل محمد العكش،نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة اعمال الجامعة الإسلامية ،غزة،2007.
- فاطمة بلقرع ،التغيير التنظيمي و اثره على اداء العاملين،مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير،جامعة المدية،2010/2009،
- قوادري رشيد ،نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستير ،فرع علوم التسيير،تخصص إدارة اعمال جامعة مدية ،2008
- محمد أمين بريكي ،جمال بلخير ،التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي ،مذكرة ماستر ،قسم علوم إقتصاد ،تخصص إدارة أعمال موارد بشرية ،جامعة مغنية،2015،

- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،إدارة الاعمال ،جامعة الأزهر ، غزة ، 2010

- 3-المجلات

- إخلف حسنة ، جهاز دعم تشغيل الشباب كالية لغرس ثقافة المقاوله عند الشباب .مجلة العلوم الإقتصادية ، عدد نوفمبر 2011 .

- سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 02 ، جامعة الكويت، الكويت، 2007 .

- العديلي ناصر محمد، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة،الرياض، معهد الإدارة العامة، 1983.

- العربي عطية ،أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية ،مجلة الباحث ،جامعة قصيدي مرياح ورقلة،العدد 10.

- العيد قريشي، عمر قريد، متابعة شبكات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقالات تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي: 16/17/18/أفريل 2012.

- كامل مصطفى البكري، سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة الدريس بجامعة القاهرة، القاهرة بمجلة الإدارة،الطبعة الأولى، 1990

- مخلص شياع علي الجملي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة الالبير للعلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 9 ، 2012،

- المرسوم التنفيذي رقم 96-296 ، الجريدة الرسمية ، العدد 52 الصادرة في 11
سبتمبر 1996

4-المنتديات

أمجد عبيد ، الانتماء التنظيم و علاقته بالرضا الوظيفي ،المنتدى العربي للإدارة الموارد
البشرية ، متاح على الموقع بتاريخ 2016/10/13

الملاحق



المركز الجامعي ايليزي

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان

تحية طيبة و بعد

نرجو منك سيدي الموظف (ة) الكريم(ة) التوضحية بجزء قليل من وقتك الثمين من أجل الاجابة على اسئلتنا التالية و التي سوف نستخدمها في إثبات بعض الأفكار و المفاهيم التي تطرقنا اليها في إعداد استمارة بحثية ، فنرجو منك تحري الصدق و الامانة العلمية أثناء الإجابة على الاسئلة من أجل نجاح بحثنا هذا

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول : معلومات حول الموظف

- 1- الجنس : ذكر انثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة من سنة 25 الى 35 سنة من 36 سنة الى 45 سنة من 46 سنة فاكثر
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي أو أقل جامعي شهادات عليا

4- الأقدمية في العمل : أقل من 10 سنوات من 10 الى 20 سنة

5- المستوى الوظيفي : عون تسيير رئيسي رئيس مصلح إطار

سامي للتسيير عمال تقنيين عون برمجة امين صندوق

الجزء الثاني : الرضا الوظيفي

العبــــــــــــــــارات				
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تأثير العوامل الذاتية				
				1-تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبراتك العلمية.
				2-تشعر بالرضا عن حجم المسؤوليات المناطة لك و مستوى الدعم والصلاحيات الممنوحة لك.
				3-لديك مشاكل عائلية تؤثر سلبا على اداء عملك
تأثير العوامل المتعلقة بالوظيفة				
				4-الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مه الجهد المبذول.
				5-سياسة الأجور المتبعة عادلة.
				6-يشبع الأجر الذي تتقاضاه حاجاتك الاساسية.
				7-تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة.
				8-تشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبك.
				9-التحفيز المعنوي من قبل مديرك يرفع من مستوى أدائك.
تأثير العوامل التنظيمية				
				10-تلمس التعاون المتبادل بين فريق العمل داخل المؤسسة
				11-كمية العمل التي تطلب منك مناسبة للوقت الممنوح.
				12-لديك استعداد للعمل الإضافي بعد دوام العادي.
				13-يراعي مسؤولك المباشر النواحي الإنسانية في العمل.
				14-القيادة الإدارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة.
تأثير العوامل البيئية				
				15-وظيفتك تمنحك تقديرا من الآخرين.
				16-تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في المجتمع.
				17-تحرص المؤسسة للحفاظ على سمعة موظفيها.
				18-نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به جيدة.

غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبــــــــــــــــارات
القدرة على أداء الوظيفة					
					1-توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق لتبادل الخبرات
					2-لديك القدرة للتعامل مع وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الحديثة.
الدقة في أداء الوظيفة					
					3-تشعر بان مكان العمل يوفر لك راحة التامة لأداء مهامك بدقة و على أكمل وجه
					4-تلتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملك لضمان الدقة في الاداء.
					5-تعمل المؤسسة على تطوير و تنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج تدريب الهادفة
					6-تساعدك الأساليب التحفيزية (المادية و المعنوية) على الدقة و السرعة في اداء الأعمال التي تقوم بها.
حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية					
					7-تساهم الانظمة و القوانين و اللوائح الوظيفية المعتمدة في المؤسسة على تطوير أدائك.
					8-تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل صعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.
					9-تشارك في اتخاذ القرارات.
					10-يوجد نظام للاتصالات في المؤسسة يخدم الاجراءات ويساعد في عملية اتخاذ القرارات .
					11-تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام.
الإلمام بكل جوانب الوظيفة					
					12-تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.
الالتزام الوظيفي					
					13-تحرص تمام على الالتزام باللوائح و التعليمات و التوجيهات بصورة دقيقة لتجنب الأخطاء التي تهدد مستوى الأداء.
					14-تعرف جيدا المهام الوظيفية المطلوبة بشكل مفصل و تلتزم بها.
					15-تعقد الإدارة دورات تدريبية بهدف التعريف بأبعاد الوظيفة في مختلف التخصصات
التعرف على الإبداع و الابتكار في أداء الوظيفة					

					16- لديك القدرة على تقديم أفكار تساعدك على حل مشاكل العمل
					17- تعمل المؤسسة على تدعيم آراء و أفكار العاملين التي تتعلق بتحسين جودة الاداء.
					18- يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة تفيد العمل داخل المؤسسة

الجزء الثالث : الأداء الوظيفي

ملاحظات

أخرى

.....:

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,605	36

Fréquences

Genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	20	66,7	66,7	66,7
	2	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	20	66,7	66,7	66,7
	3	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

NivEducation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	6,7	6,7	6,7
	2	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

PosteTravaile

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	25	83,3	83,3	83,3
	2	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	2,00	,000	30
Q2	2,13	,776	30
Q3	2,80	1,400	30
Q5	2,43	1,104	30
Q6	2,83	,747	30
Q7	1,90	,712	30
Q8	3,40	,498	30
Q9	3,30	1,022	30
Q10	1,37	,809	30
Q11	2,70	,750	30
Q12	2,20	,610	30
Q13	3,57	,568	30
Q14	2,17	,379	30
Q15	3,20	,484	30
Q16	2,37	,669	30
Q17	2,00	,000	30
Q18	2,00	,000	30
Q19	2,00	,000	30
V2	2,23	,626	30
V3	2,23	,728	30
V4	3,23	1,006	30
V5	1,97	,183	30
V6	2,07	,365	30
V7	1,80	,925	30
V8	2,70	1,208	30
V9	2,27	,450	30
V10	3,03	,928	30
V11	2,03	,183	30
V12	2,27	,521	30
V13	2,50	,777	30
V14	2,00	,000	30
V15	2,70	,837	30
V16	2,57	,774	30
V17	3,47	,776	30
V18	2,00	,000	30
V19	3,57	,935	30

Corrélations

Corrélations

		الوظيفي_الرضا	الأداء
الوظيفي_الرضا	Corrélacion de Pearson	1	,598**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
الأداء	Corrélacion de Pearson	,598**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الوظيفي_الرضا ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598 ^a	,357	,334	,19396

a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي_الرضا

b. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,585	1	,585	15,562	,000 ^b
	Résidu	1,053	28	,038		
	Total	1,639	29			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي_الرضا

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,447	,516		,866	,394
	الوظيفي_الرضا	,825	,209	,598	3,945	,000

a. Variable dépendante : الأداء

$$Y : 0,447 + 0,825X$$

الأداء : Y

الرضا الوظيفي : X

الثابت : B0

ميل X هو الرضا الوظيفي : B1

Graphiques

