

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة:

محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر -ANGEM-

إشراف الأستاذ:

- دحمان أحمد

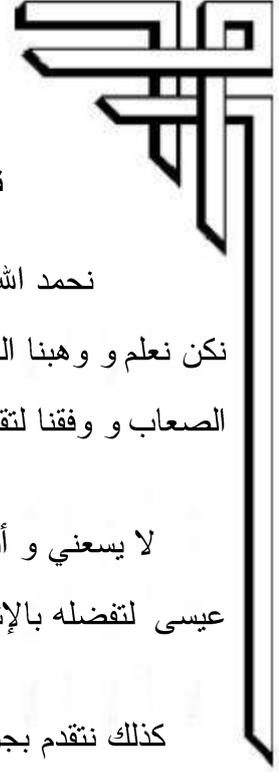
إعداد الطالب:

- قدور بن شريف العربي

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	عن الجامعة
رئيسا	قوديج جمال	جامعة مستغانم
مشرفا-مقروا	تفالي يونس	جامعة مستغانم
مناقشا	دحمان أحمد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017 - 2018



تشكرات :

نحمد الله عز وجل و نثني عليه كما ينبغي لجلاله و عظيم سلطانه أن علمنا ما لم نكن نعلم و وهبنا الصبر و التدبير و شكره عز و جل الذي مكننا من تخطي المصاعب و ذلل لنا الصعاب و وفقنا لتقديم هذا العمل المتواضع

لا يسعني و أنا أتقدم بهذا العمل إلا أن أتقدم بالشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف دراجي عيسى لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، و تخصيصه لجزء من وقته لإنجاحها .

كذلك نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة مرحلة الدراسة ، لا سيما الأستاذ ابراهيمي عيسى و نخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

كما ندين بالشكر الخالص لجميع عمال و موظفي الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر بعين الدفلى جميعهم دون استثناء.

و لا يفوتني أن أعبر عن تقديري الخالص لكل من أراد لي النجاح فدعا لي أو أمدني بيد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى سبب وجودي في هذه الحياة إلى ينبوع الحب والعطاء،
إلى من وقرأ لي كل ما يستطيعان إليه سبيلا دون مللٍ أو منٍّ
إلى والديّ الحبيبان أطال الله في عمرهما .

إلى سندي في هذه الحياة بحلوها ومرّها، أخوتي و إلى كل
أفراد عائلتي الكبيرة،
وإلى كل أصدقائي .
إلى كل من أحبّني في الله.

ملخص :

هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في عينة من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لعين الدفلى ، حيث استخدمنا الاستبانة لجمع المعلومات ، و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة ، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (51) مفردة ، و تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 16) و برنامج (Exel2007) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معاملات الارتباط ، تحليل الانحدار المتعدد ، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : أن مستوى الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة جدا ، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بمحدداته الثلاث (الرواتب ، الترقيات والعوامل المتعلقة بالعمل) و أداء الموظفين في الوكالة الولائية محل الدراسة ، حيث بلغت القوة التفسيرية (67,7 %) في حين بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين تعزى لأي من المتغيرات الشخصية ، و قد أوصت الدراسة بضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل المسيرين بالإضافة إلى إعادة النظر في محدد الترقيات في الوكالة و ضرورة استغلالها لزيادة الرضا الوظيفي في الوكالة .

الكلمات المفتاحية : محددات الرضا وظيفي ، أداء الموظفين ،الوكالة الولائية .

Résumé:

Notre objectif de cette étude est de connaître l'impact des déterminants de la satisfaction au travail sur la performance du personnel dans un échantillon de L'Agence nationale pour la conduite des micro-prêts pour L'agence de Ain-Defla, où nous avons utilisé le questionnaire pour recueillir des informations et processus de distribution limitée, la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, donc a été le recensement de l'échantillon d'étude (51) unique, et les données contenues analyse des questionnaires en utilisant le progiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS 16) et le programme (Exel2007) sur la base des moyennes arithmétiques, les écarts-types, les coefficients de corrélation, analyse de régression multiple, l'étude a conclu le nombre de résultats, notamment: le niveau de satisfaction au travail P L'agence de l'Etat remplace le degré de coussins d'étude est trop élevé, et qu'il existe des différences significatives entre la satisfaction au travail avec elle trois déterminants (salaires, promotions et facteurs liés au travail) et le rendement du personnel de l'agence d'Etat à l'étude, pour atteindre le pouvoir explicatif (67,7%) en tandis que les résultats ont montré qu'il n'y avait pas de différence statistiquement significative entre le vocabulaire de l'étude de la relation entre la satisfaction au travail et le rendement des employés attribué à l'une des variables personnelles, et l'étude a recommandé la nécessité d'absorber le concept de la satisfaction au travail en tant que concept de comportement par les gestionnaires Loyauté à reconsidérer les promotions spécifiques à l'agence et la nécessité exploité Augmenter la satisfaction au travail dans l'agence.

Mots clés: déterminants de la satisfaction et fonctionnelle, la performance du personnel, organisme d'État.

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
05	تمهيد الفصل الأول
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لمحددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين
06	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين
06	المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي
06	الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
07	الفرع الثاني : عوامل و محددات الرضا الوظيفي
09	الفرع الثالث : علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل
11	المطلب الثاني : أداء الموظفين في المؤسسة
11	الفرع الأول : مفهوم أداء الموظفين
12	الفرع الثاني : طرق تقييم أداء الموظفين
14	الفرع الثالث : أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
16	المبحث الثاني : أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين
16	المطلب الأول : اتجاهات تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين
17	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية والحوافز و أثرهما على الأداء الوظيفي
17	الفرع الأول : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
18	الفرع الثاني : علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
19	المبحث الثالث : دراسات سابقة حول محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين
19	المطلب الأول : دراسات سابقة متعلقة بمحددات الرضا الوظيفي
20	المطلب الثاني : دراسات سابقة متعلقة بأداء الموظفين في المؤسسة
21	المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة مع القيمة المكتسبة
22	خلاصة الفصل الأول

23	تمهيد الفصل الثاني
	الفصل الثاني : دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
24	المبحث الأول : الطرق و الأدوات
24	المطلب الأول : الطرق المستخدمة في جمع المعطيات
24	الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة
28	الفرع الثاني : طبيعة متغيرات الدراسة
28	الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة
28	المطلب الثاني : الأدوات و البرامج المستخدمة
28	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات
31	الفرع الثاني : البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات
32	المبحث الثاني : عرض النتائج و مناقشتها
32	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
32	الفرع الأول : عرض نتائج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي
34	الفرع الثاني : عرض نتائج الارتباط و الانحدار الخطي
35	الفرع الثاني : عرض نتائج التوزيع الطبيعي
37	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
37	الفرع الأول : تفسير و تحليل المخرجات
41	الفرع الثاني : ربط النتائج بالفرضيات
42	خلاصة الفصل الثاني
44	الخاتمة
48	المراجع
51	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
29	العبارات التي تعنى بمحددات الرضا الوظيفي	01
29	العبارات التي تعنى أداء الموظفين	02
30	معامل الثبات الكلي للاستبانة Cronbach's Alpha .	03
30	توضيح أوزان مقياس ليكارت الخماسي	04
32	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحدد الرواتب	05
33	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحدد الترقيات	06
33	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل	07
34	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحددات الرضا الوظيفي	08
34	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل محددات الرضا الوظيفي و المتغير التابع أداء الموظفين	09
34	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمحددات الرضا الوظيفي	10
35	العلاقة الارتباطية بين جميع المحددات	11
35	اختبار طبيعة التوزيع One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	12
36	اختبار مان – وتيني Mann-Whitney Test	13
36	اختبار كرسكال Kruskal-Wallis Test	14

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
25	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
26	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن	02
26	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	03
27	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	04
27	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	05

الصفحة	العنوان	الرقم
51	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
52	استمارة الإستبيان	02
55	معامل الثبات الكلي ألفا كرومباخ	03
55	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد الرواتب	04
55	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد الترقيات	05
55	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل	06
56	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحددات الرضا الوظيفي	07
56	الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الرضا و التابع الأداء	08
57	الانحدار الخطي المتعدد للمحددات الثلاث(الرواتب، الترقيات ،العوامل المتعلقة بالعمل)	09
57	الارتباط بين جميع المحددات	10
57	إختبار التوزيع الطبيعي	11
58	إختبار ما نويتتي	12
58	Kruskal-Wallis إختبار كرسكال	13

مقدمة

✓ توطئة:

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

ففي الآونة الأخيرة نجد أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا، وهنا تبرز فكرتان أساسيتان هما محددات الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على أداء الموظفين .

✓ طرح الإشكالية:

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

ومن هنا فإن الأداء الفعال يبقى مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا برضا الموظفين، هي النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا للإجابة على الإشكالية التالية :

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

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

- 1 - إلى أي مدى تسعى الوكالة الوطنية ANGEM إلى إرضاء موظفيها من أجل تحسين أدائهم؟
- 2 - ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في الوكالة الوطنية ANGEM ؟

✓ فرضيات البحث:

- بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي (فرضيات صفرية):
- H0 /1 : ليس هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر محل الدراسة.
- H0 /2 : لا يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال محدداته الثلاث حيث كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي كلما زاد أداء الموظفين في المؤسسة.
- H0 /3 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة والحالة العائلية)

ميررات اختيار الموضوع :

- تناسب طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة .
- الاهتمام المستمر بالأبحاث المتعلقة بتأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية.
- توافق هذا الموضوع مع الحياة الشخصية بصفتي موظف وطالب معا.

✓ أهداف البحث وأهميته :

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

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

أما الأهمية: من الجانب النظري: تبرز كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما الرضا الوظيفي و أداء الموظفين ، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة صانعي القرار في الوكالة محل الدراسة من التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

ومن الجانب التطبيقي: إن الوكالة الولائية ANGEM تنشط في قطاع مهم في الدولة ، و تتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية ، حيث أن الرضا الوظيفي للعاملين بهذا القطاع ستنعكس على أدائهم ككل ، الأمر الذي سينعكس بصورة أخرى على الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات و منه على الأداء الاقتصادي للدولة و بالتالي تحقيق الرفاهية للفرد و المجتمع

✓ حدود البحث :

بالنسبة للبعد المكاني للبحث تم تطبيقها بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) بولاية عين الدفلى، أما البعد الزمني فنظريا وتطبيقيا تم في الأشهر : فيفري ،مارس وأفريل 2017 ،حيث تم خلال هذه الفترة جمع مختلف المعطيات وتحليلها .

✓ منهج البحث:

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وللإمام بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الجانب النظري من البحث، أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا المنهج التجريبي اعتمادا على دراسة حالة ،وللوصول إلى توازن البحث ولتحليل مختلف النتائج استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS 16.0 En .

✓ صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي اعترضتنا في بداية هذا البحث أنه لا يوجد قسم مختص بالموارد البشرية أولا مركزية في هذه الوكالات ANGEM حتى يقوم مسيروها باتخاذ قراراتهم كاملة، كما أن عدد موظفيها قليل نسبيا (51) لذا اضطررنا لتوزيع الاستبيان و استرجاعه بفترات متقطعة على عمال وكالة عين الدفلى.

✓ هيكلية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية وأسئلتها الفرعية واتباعا لطريقة IMRAD قسمنا البحث إلى فصلين :

تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسة بحيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، أما المبحث الأول فقد عرجنا على المفاهيم الأساسية حول محددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسة ، وفي المبحث الثاني أبرزنا أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين ،وقد خصصنا المبحث الثالث لدراسات سابقة حول محددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين .

بينما في الفصل الثاني أسقطنا الدراسة النظرية على واقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM من خلال مبحثين اثنين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطرق المستخدمة في جمع المعطيات وكذلك الأدوات والبرامج، أما في المبحث الثاني فعمدنا إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول :

مع وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل ، فإن الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء و السلوكيين ، بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع الإدارة غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ، و لعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع ، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في الأداء الوظيفي ، دوران العمل ، الغيابات ، و منهم من اعتبره متغير تابع للأجور والرواتب ، المكافآت والمنح وغيرها .

على اعتبار أن أساس الأداء الوظيفي للموظفين هو مقدار أو درجة رضاهم عن العمل ، أي بقدر ما تزيد المنافع و العوائد التي تؤدي إلى رضا الفرد العامل بقدر ما يزداد أداء هذا العامل بحماسة و اجتهاد .

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية حول محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين من جهة و أثر هذه المحددات على أداء الموظفين ، بالإضافة إلى عرض دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع ، وسوف يكون هيكل الفصل كالاتي :

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين .
- المبحث الثاني : أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين .
- المبحث الثالث : دراسات سابقة حول محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين.

للعمل دور هام في حياة الفرد و المجتمع أجمع ،ففيه نقضي معظم الأوقات و به نحقق ذاتنا و نشبع حاجاتنا ،و مما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة ،وعليه سنعرض في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية متعلقة بمحددات الرضا الوظيفي وكذلك أداء الموظفين من خلال مطلبين : ماهية محددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسة.

المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي.

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى ،فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث ،للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ،ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به ،استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي ،ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي. ومن خلال هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه ،علاقته ببعض نواتج العمل وعوامله ومحدداته.

الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى الرضا : فالرضا في اللغة هو ضد السخط ،وارتضاه : رآه أهلاً ،ورضي عنه : أحبه وأقبل عليه ¹ أما اصطلاحاً فيعرف أمبل (Hample) الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه" ²

و من هنا نقول أن الرضا الوظيفي " عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد" ³.

بينما اتفق كلا من ماسلو و بورتر على أن " أن الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية " ⁴ ،أي الدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل و الإنجاز الذي يحققه العاملون.

1 - ابن منظور، لسان العرب، ط4، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005، ص 168.

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

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

4 - المرجع نفسه، ص 195.

و من التعاريف السابقة يتضح أن الرضا الوظيفي للأفراد العاملين يتحقق عندما:¹

- * تجد الحاجات الملحة للفرد إشباعا كاملا لها في العمل .
- * يجد الفرد أنه يوجد إمكانية أن يلعب الدور الذي يرغب فيه في الحياة.
- * يكتمل الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته و قدراته و طاقته الكامنة في محيط عمله.
- * تزداد درجة إحساس الفرد بملائمة المهنة لقدراته الخاصة.
- * يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله.
- * الرضا يتحدد بتوقعات و استجابتها لحاجات الأفراد.
- * الرضا يتحدد بعوامل متعددة و مركبة ، و استجابة شعورية لظروف العمل.

الفرع الثاني : عوامل و محدثات الرضا الوظيفي.

أ – الأجور و فرص الترقية :

1 / الأجور : يعرف الأجر على أنه : "التمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله " .²

يأتي الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة والاستقرار فيها ورضاه عنها ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية ، و متطلباتهم الاجتماعية.³

فالأجر إذن له اشباعات كثيرة ، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح ، كما يرمز للمكانة الاجتماعية ، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير و عرفان المنظمة لأهميته ، فضلا عن ذلك فان بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة فقد نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية ، مما يؤدي في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا.⁴

2 / الترقية : هي انتقال الموظف إلى أعلى مع الزيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب ، وتحسن في المركز الاجتماعي .

تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي ، فيشير فروم 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية ، فرضا

1 - فاروق عبده فليح ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار المسير للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 260.

2 - منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط3 ، دار الشعب ، القاهرة ، 1976 ، ص 113.

3 - شفيق رضوان ، السلوكية والإدارة ، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1994 ، ص 35.

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

العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه.¹

و خلاصة القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا ، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص للترقية ، وأن تسعى لجعل الطموح العمال واقعا ، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم.

ب - العوامل المرتبطة بالعمل :

1/ ساعات العمل : يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع اجتماعي في معظم البلدان الأوروبية ، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية ، وتتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية .

ولقد توصلت الدراسات إلى أنه 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 .

فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة . كما تؤثر ساعات العمل الطويلة ، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد ، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه .

2/ محتوى العمل : لم تظهر الدراسات في مجال محتوى العمل وتأثيره على الرضا الأفراد إلا حديثا ، أي حتى ظهور دراسة - هيرزبرغ - والتي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل وهي فرص الانجاز ، الترقية ، طبيعة أنشطة العمل ، تقدير الآخرين لأداء الفرد ، وهذه المتغيرات هي التي لها تأثير على رضا الأفراد .

3 / درجة تنوع المهام : فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا عند العمال ، وذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا يقلل من الملل ، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل وإلا حدث العكس ، إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمال ذوي مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة .²

1 - أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 147 .

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

4 / العوامل الفيزيائية : هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ،ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله ،واتجاه مجموعة التي يعمل معها ،والإدارة التي يتبعها ،والمشروع الذي ينتمي إليه.إذن فالعوامل الفيزيائية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد ،وتؤثر عليه سلبا أو إيجابا ،وينعكس ذلك على سلوكه ،وعلى أدائه وعن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله.¹

الفرع الثالث : علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

أ – الرضا الوظيفي و التغيب عن العمل :

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب ،حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه. ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل ،فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض ،التعرض لحادث سير..... الخ.

وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل ،وعليه فانه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: "أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ،سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح".بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل ،فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب.²

ب – الرضا الوظيفي و ضغوط العمل

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب ،يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل بأنه الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها ،وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات ، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل ،وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:³

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

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

3 - إيمان جودة ،ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي ،جامعة دمشق ،سوريا ،2002 ، ص 78.

وجد كل من ستيفي وجونز 1988 م ، أن هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي ،وتبين لנסاندر،وفولكس ونوبلت 1955 ، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديرهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموما ،والى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصا ،وكشفت احدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19 %أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم ،ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموما والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي .

وذكر مارييس وأرنيدت 1991 أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع ،فان ذلك سيؤدي عدم الرضا الوظيفي ،والى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية ،وارتفاع سبب الغياب المتكرر ،وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

ج – الرضا الوظيفي ودوران العمل.

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ،أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل ،فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها ،ومن هنا نشرح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل .

يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.
- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.
- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.

وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل ،فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما ،أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض ،وتفسر ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل .

المطلب الثاني : أداء الموظفين في المؤسسة.

الفرع الأول : مفهوم أداء الموظفين.

أولا نعطي تعريفا للأداء و في هذا الصدد نجد أن بورمان يعرف الأداء بأنه "مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى الفعالية " ¹، و يعرف الأداء كذلك بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" ²

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

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

- الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة ³، بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة و هي النسبة بين المخرجات و المدخلات.
- الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، فهي ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. ⁴
- الإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة باستخدام عوامل الإنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد .

نجد أن هناك عنصران أساسيان للأداء الوظيفي في المؤسسة هما القدرة و الرغبة نطرق إليهما بإيجاز: ⁵

- القدرة على الأداء تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم و التدريب و الخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي و القدرات الشخصية وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين و هما المعرفة و المهارة.

- 1 - طویل كريمة، الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2007، ص 150.
- 2 - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.
- 3 - صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 63.
- 4 - عربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفحص و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 429.
- 5 - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 256، 255.

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

الفرع الثاني : طرق تقييم أداء الموظفين

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم أداء الموظفين. ومن بين هذه الطرق نذكر :¹

- 1- طريقة الصفات أو السمات : ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء الموظفين ،إذا يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية ،لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:
 - أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الفرد مثل: مستوى الأداء ،علاقة الموظف برؤسائه ،علاقته مع زملائه ،المحافظة على الدوام الرسمي...إلخ.
 - ب- إعطاء درجة معيارية لكل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً: ممتاز ،جيد جداً ،جيد ،مقبول ،ضعيف ،وهكذا.
 - ج- تحديد النقاط المعيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما يلي:
ممتاز (10) ،جيد جداً (08) ،جيد (06) ،مقبول (04) ،ضعيف (02) .
 - د- وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض (نموذج تقييم أداء الموظفين).
 - هـ- تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها المقيم أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
 - و- جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم لكي يصل إلى تحديد المستوى التقييمي للموظف.
 - ز- التوثيق بحيث يقوم المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

- 2- طريقة معايير العمل (الإنتاج): تستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين في حقول الأنشطة الإنتاجية ،ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ،ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل من بينها:
 - متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل : يستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو الجماعة العمل حينما تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريباً.
 - أداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة : عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة ،ويتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتاً كبيراً.

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

- دراسة الوقت والحركة : وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج أو دورة محددة لانجاز العمل.
- آراء الخبراء : ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما لا تستطيع أن تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة.

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

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

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

- يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كرات صغيرة كل اسم على كرة .

- يطلب من المشرف أن يوزع الكرات على خمس مجموعات كالآتي:

(أ) مج الأولى - ضعيف ، (ب) مج الثانية - أقل من المتوسط ، (ج) مج الثالثة - متوسط

(د) مج الرابعة - أعلى من المتوسط ، (هـ) مج الخامسة - جيد جدا.

- وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليهم على الشكل:

(أ) مج الأولى 10% - من الأفراد ، (ب) مج الثانية 20% - من الأفراد (ج) مج الثالثة 30% - من الأفراد

(د) مج الرابعة 40% - من الأفراد ، (هـ) مج الخامسة 10% - من الأفراد

- وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفين.

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم أداء الموظفين. هناك عدة طرق حديثة حيث سنذكر أهم هذه الطرق :¹

1- طريقة الاختيار الإجمالي: تقوم تلك الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل و يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الشخص و ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في الشخص.

1 - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، الإسكندرية، 1970، ص 24.

و يتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعبر أكثر أهمية في كل ثنائية و تلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم ، و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة في كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص و اثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه و يطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و الأقل انطباقا على الشخص ، وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

2 - طريقة الوقائع الحرجة : الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، و يطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له و يقرر إذا كانت أي من تلك الوقائع التي تحدث معهم في أدائهم لعملهم ، و يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك و أداء العامل و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في العامل ، و تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم قليلا لاحتمالات تحيزهم ، و هذه بعض الأسئلة:

- هل يقدم أفكارا جيدة؟
- هل هو مهتم حقيقيا بعمله؟
- هل يقف إلى جانب مرؤوسه؟
- هل هو مواظب على الحضور؟
- هل يتأكد من سلامة معداته؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟

الفرع الثالث : أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي :

I / أخطاء تقييم الأداء الوظيفي : إن المشرفين يقعون أثناء تقديمهم للأداء في أخطاء ، و من هذه الأخطاء مثلا: ¹

أ / الميل نحو الوسط في التقييم : ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ، و يتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين ، و الميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

ب / أثر الحالة (خطأ الحالة) : ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه دون الجوانب الأخرى ، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء ، كأن يتم تقييم أداء عامل ما ، بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أو لا يحبها.

ج / الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم : في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، أما الميل إلى التشدد فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.

د / خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية : لا شك أن للمشرف شعورا نحو فرد من الأفراد الذين يعملون معه ،سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لآخر ،أو هذه لصفة أو لأخرى ،فان لذلك تأثرا كبيرا على تقييمه لهم لأنه سيكون منحازا لبعضهم ضد البعض الآخر ، ويحدث هذا عادة في حال عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الأداء في حال صعوبة تطوير مثل هذه المقاييس .

هـ/ الميل إلى التقييم العشوائي : وهنا لا يهتم المقيم ،بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم ،بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال أنه غير متحيز ،ومن ثم فانه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين .

و / خطأ الحدائة : إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة شهور أو سنة ،ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة ،لكن قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة ،أي تقييم السلوك الحديث للفرد لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها الذي يتم التقييم عنها ، خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه

II / مسؤولية تقييم الأداء : يمكن القول بأن أكثر الجهات شيوعا في إعداد تقارير الأداء هي :¹
أ / الرئيس المباشر : إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والماما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثر قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه ،حي يعتبر الرئيس المباشر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالتة في التقييم عن من سواه من الآخرين .

ب/ مديرو الإدارات : عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير الذي يعدها الرؤساء أو المشرفون العاملون تحت نطاق مسؤوليتهم أو عليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقويمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة بعيدا عن العلاقات الشخصية ، ولذا فان المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية ،لذا فان دورهم تعبير ذات أثر فعال في انجاز التقارير النهائية في وحداتهم الإدارية .

ج / إدارة الموارد البشرية : إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة ،كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين .

المبحث الثاني : أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

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

المطلب الأول : اتجاهات تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري ، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر ، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه. و بهذا الصدد سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهما:

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

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل ، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له ، ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله ، يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته وامتثانه لوظيفته ومنظمته ، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه¹ ، والعكس صحيح ، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل ، ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الامتثال لوظيفته ، فيقل نتيجة لذلك أدائه.

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

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع ، وتتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية ، الأجر ، ظروف عمل جيدة) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء ، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه.

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي يكون إشباع الموظف قليلة ورضاه منخفض .

الاتجاه الثالث : يدعى أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين

1 - محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 224.

في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف ،صفات متعلقة بالوظيفة ،صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية.¹

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

المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية والحوافز و أثرهما على الأداء الوظيفي.

الفرع الأول : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

نستهل القول بأن الثقافة التنظيمية هي " منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة ،والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء ،والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام ،والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم".²

و هنا نميز بين تأثيرين مختلفين للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي هما:

أ-تأثير الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموظفين:

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

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

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

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

ب-تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء الموظفين:

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

الفرع الثاني :علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

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

هذا و على المدير الناجح السعي لجعل الفرد العامل يشعر بعدالة تقديم الحوافز لضمان حفزه و استمراره بالعمل من خلال توجيه كل الجهود التحفيزية نحو تحقيق المساواة و الإنصاف سواء بالمحفزات المادية أو غيرها من المحفزات المعنوية.¹

وعلى هذا الأساس يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد يتوقف أساسا على عاملين رئيسيين هما القدرة و الحفز على العمل حيث يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء الوظيفي ،واستنادا إلى ذلك تم صياغة المعادلة التالية:²

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

ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقيّة بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقيّة وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال ،فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها ،المساواة والقوة ونوع الحاجة ، وعدالة التوزيع ، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة ،إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- الاحتفاظ بالعاملين الماهرين.

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

2 - سامح عبد المطلب عامر ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون،الأردن ،2011،ص243.

المبحث الثالث : دراسات سابقة حول محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين

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

المطلب الأول : دراسات سابقة متعلقة بمحددات الرضا الوظيفي.

1-دراسة (2011 Abdullah & other) بعنوان " Evaluation of Job Satisfaction and Perfance of Employees in Small and Medium Sized Construction Firms in Nigeria "

جاءت هذه الدراسة لإجراء تحليل لوظائف العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع البناء والتشييد ،و كذا تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات و فحص الأداء الوظيفي للعاملين ،والتحقق من طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للموظف و قد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة و التي وزعت على 150 مبحوث من م ص م في نيجيريا . و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : أن الرضا عن زملاء العمل يأتي في المرتبة الأعلى و بمعدل 3,62 و الرضا على الأجر يأتي في المرتبة الأدنى بمعدل 2,56 و أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي العام و الأداء الوظيفي في م ص م .

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

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

3 – دراسة(فوزية خباز 2015/2014) ،مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ،الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء المورد البشري و كذلك تبيان طبيعة العلاقة بين أداء المورد البشري و المتغيرات الشخصية الأخرى ،حيث تم توزيع الاستبيان على 70 موظفا يمثلون عينة الدراسة

خاصتنا ، وتم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات و تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تعزى إلى أبعاد الرضا الوظيفي وهي الأجر ظروف العمل وطبيعته، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء، أضف إلى ذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تعزى إلى بعد الرضا الوظيفي: الحوافز.

المطلب الثاني : دراسات سابقة متعلقة بأداء الموظفين في المؤسسة.

1 – دراسة (شامي صليحة 2009_2010) مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات بعنوان : "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي".

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

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

هدفنا في هذا المقال إلى دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية ،ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع لتحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من (61) موظفا وموظفة في جامعة ورقلة ،ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين (حجم الأداء ،نوعية الأداء ،كفاءة الأداء ،تبسيط العمل) وكذلك سرعة الإنجاز ،و قد أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات (الجنس ،المستوى التعليمي) ،و توجد فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات (السن ،الأقدمية المهنية ،الفئة الوظيفية).

3- دراسة (2013 Funmilola & other) بعنوان " Impact of Job Satisfaction Dimensions on

" Job Performance in a Small and Medium Enterprise.

جاءت هذه الدراسة بهدف اختبار تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة في ولاية إيبادان (جنوب غرب نيجيريا) ، حيث اعتمد الباحثون أسلوب العينة العشوائية والمكونة من 105 مبحوث من المؤسسات ص و م من ثلاث قطاعات مختلفة ، و استخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات ، أما فيما يخص نتائج الدراسة ، فقد تبين أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية و إيجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للعاملين ، حيث 33 % من التغييرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تفسرها أبعاد الرضا الوظيفي .

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

أ - أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

لقد تبين لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع الرضا الوظيفي و أداء العاملين من حيث اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، إضافة إلى العلاقة بينهما ، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع البحث إضافة إلى الاستبيان المطبق وكذا النتائج المتحصل عليها ، كما تختلف عنها في تناول مجتمع البحث و ميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة ، غير أننا سنستفيد من هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري ، وفي تصميم ووضع الاستبانة لهذه الدراسة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا .

ب - القيمة المضافة المكتسبة :

تكمن اهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها اسهمت في اثراء و اعداد الادبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة و كذا:

- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ، مما فتح المجال في اعداد المنهجية المتبعة .
- ساهمت و بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان ، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة .
- المساعدة في الاطلاع على الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد الاساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية .
- الالمام بالنتائج المتوصل اليها من طرف هذه الدراسة مما مكننا بالانطلاق في الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري للموضوع حيث تم التطرق في المطلب الأول من المبحث الأول إلى ماهية الرضا الوظيفي حيث عرجنا على مفهومه من خلال بعض التعاريف ثم علاقته ببعض نواتج العمل مثل التغيب ،ضغوط و دوران العمل ،وكذلك عوامل و محددات الرضا الوظيفي خاصتنا مثل الأجور و الترقية و العوامل المرتبطة بالعمل(ساعات العمل ،تنوع المهام ،محتوى العمل و العوامل الفيزيائية). وقد تطرقنا في المطلب الثاني من نفس المبحث إلى ماهية أداء الموظفين في المؤسسة من خلال تبيان مفهومه ،طرق تقييم الأداء سواء التقليدية منها كانت أم الحديثة ،وكذلك الأخطاء التي قد تقع أثناء تقييم الأداء والمسؤوليات المترتبة على الجهات المعنية بهذا التقييم.

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

في حين تناول في المبحث الثالث من هذا الفصل بعض الأبحاث و الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ،حيث قدمنا رسالتي ماجستير و مقال لكل متغير مع الإشارة إلى أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات ،وكذلك القيم المضافة المكتسبة من هذه الدراسات السابقة ، كل هذا لتسهيل حل إشكالية الدراسة والتي سيتم التطرق إليها في الفصل الثاني من خلال دراسة حالة مؤسسة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بعين الدفلى ANGEM .

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني :

بعد قيامنا بالدراسة النظرية في الفصل الأول حول موضوع محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين في المؤسسة سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم تناوله من مفاهيم على الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بعين الدفلى في الفترة : فيفر ،مارس و أبريل من سنة 2017 ،من أجل دراسة تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين ،مبرزين في ذلك واقع الرضا الوظيفي و مدى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ،وعله سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- التعرف بمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات والبرامج المستخدمة.
- عرض لنتائج الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في نتائج الاستبيان.
- تشخيص أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.
- اختبار فرضيات الدراسة وذكر النتائج المتوصل إليها مع التوصيات.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات.

لغرض الإجابة على الإشكالية التي طرحناها سابقا ،سنوضح في هذا المبحث كيفية إنجاز الدراسة من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة ،تحديد المتغيرات وتلخيص المعطيات ،طريقة جمع المعطيات والأدوات الإحصائية المستخدمة في ذلك ،بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجتها.

المطلب الأول : الطرق المستخدمة في جمع المعطيات.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة.

أولا : مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من كل موظفي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بعين الدفلى ANGEM و البالغ عددهم 50 موظفا ،هي إحدا الوكالات الستة(سعيدة ،غليزان ،شلف عين الدفلى ،تيسمسيلت وتيارت) التابعة للفرع الجهوي بتيارت و الذي بدوره تابع للمديرية العامة بالجزائر العاصمة. و من خلال الفقرة الموالية سنقدم تعريف بالمؤسسة بشكل مختصر:

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق ل 2004/01/22 كهيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل و التضامن الوطني ، تسعى لتطبيق سياسة الدولة في محاربة البطالة و الفقر عن طريق دعم أصحاب المبادرات الفردية من اجل¹ مساعدتهم على خلق نشاطات لحسابهم الخاص من خلال :

- تقديم الدعم و الاستشارة و المرافقة للمبادرين و ضمان المتابعة لإنجاح المشاريع المجسدة .
- منح قروض صغيرة تتراوح بين 40 000،00 تصل إلى 1000 000،00 دج موجهة لفئة البطالين الذين بلغوا 18 سنة فما فوق و يمتلكون تأهيل أو معارف في نشاط معين .

نجد من مهام هذه الوكالة الوطنية ما يلي :

- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع و التنظيم المعمول بهما.
- تدعم المستفيدين و تقدم لهم الاستشارة و ترافقهم في تنفيذ أنشطتهم.
- تساعد المستفيدين عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- منح القروض دون فائدة .

¹ <http://www.angem.dz>

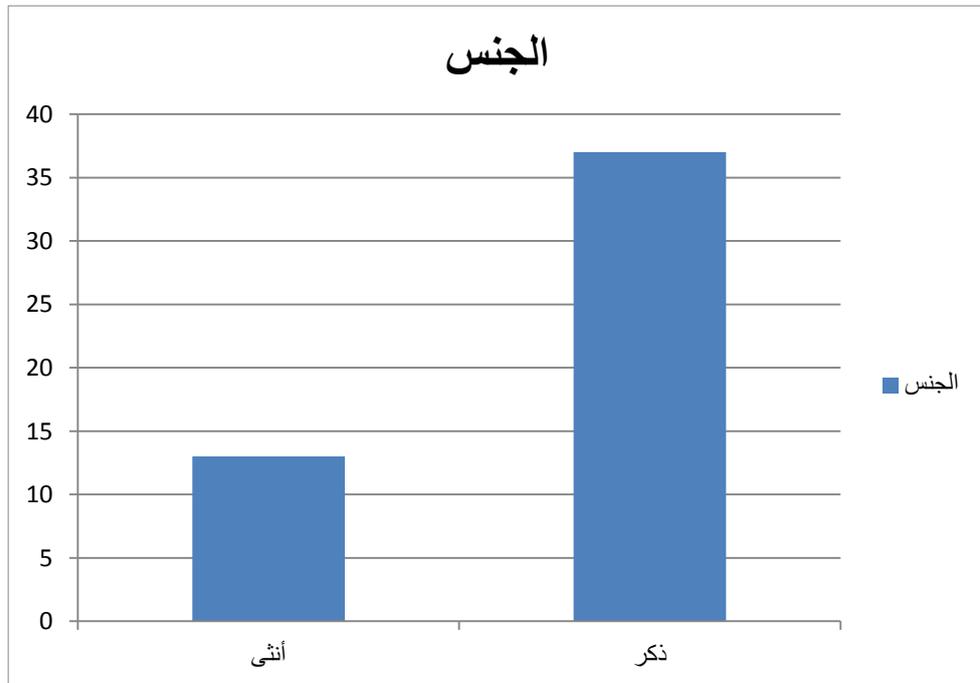
ثانيا : عينة الدراسة.

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (51) موظفا ،حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع أفراد العينة ،وقد تم استرجاعها جميعا أي (51)استبيان و استبعاد استبيان واحد لعدم صلاحيته للتحليل الإحصائي ،ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (50) استبيان ،لتشكل ما نسبته 98,03 % من عدد الاستبيانات المسترجعة.

ثالثا : خصائص عينة الدراسة.

1-I / بيانات متعلقة بجنس المستجيب.

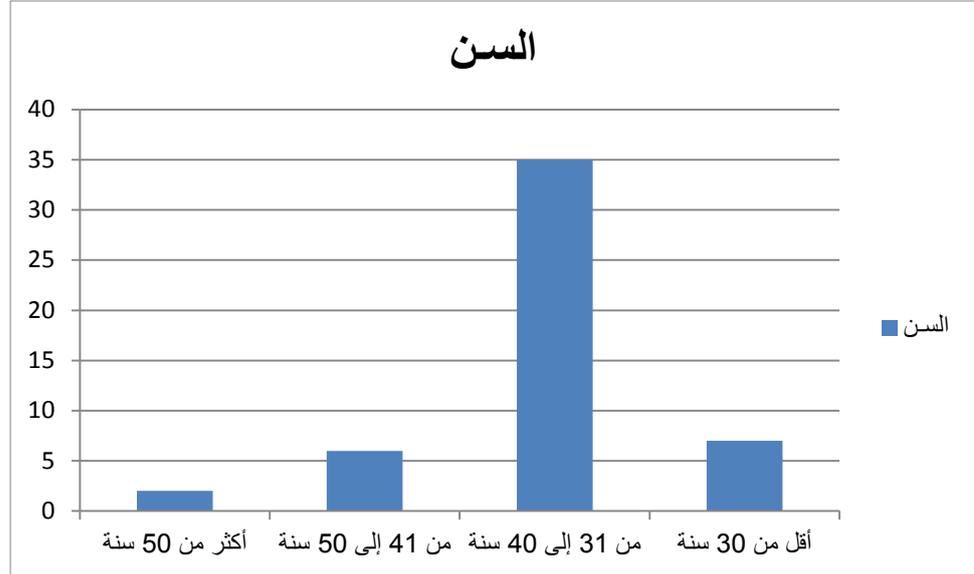
شكل رقم : (01) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر : مخرجات برنامج(Excel 2007) بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

I-2 / بيانات متعلقة بسن المستجيب.

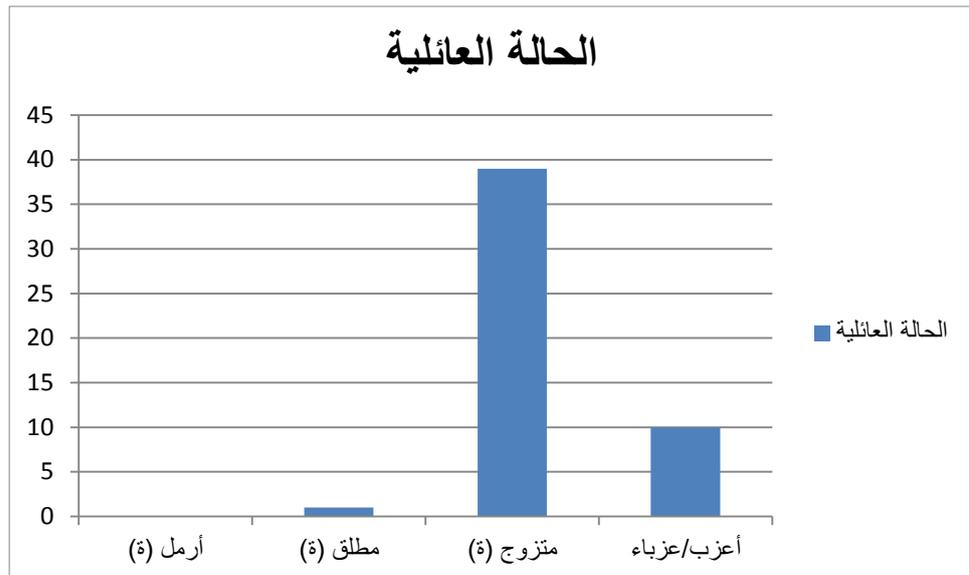
شكل رقم (02) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر : مخرجات برنامج (Excel 2007) بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

I-3 / بيانات متعلقة بالحالة العائلية.

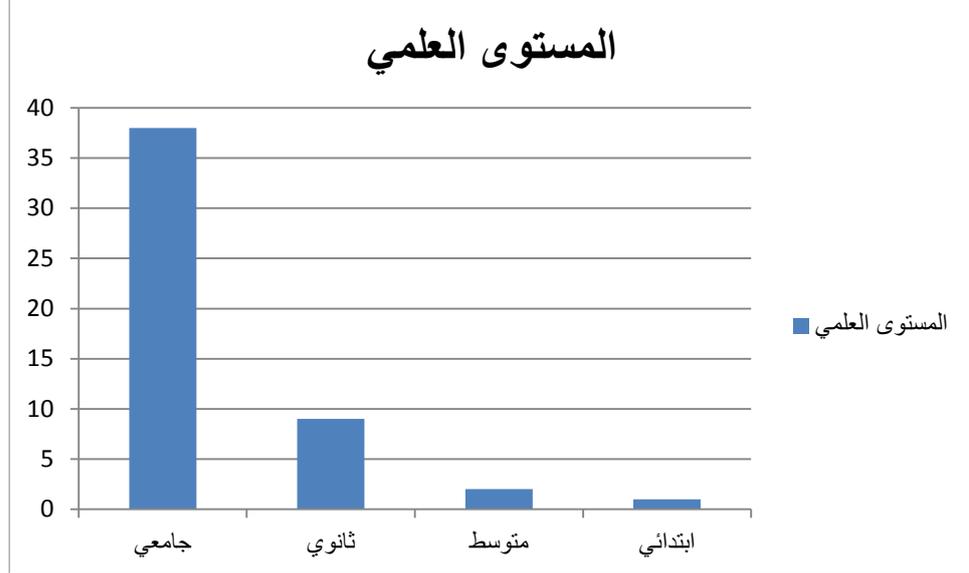
شكل رقم (03) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.



المصدر : مخرجات برنامج (Excel 2007) بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

4-I / بيانات متعلقة بالمستوى العلمي.

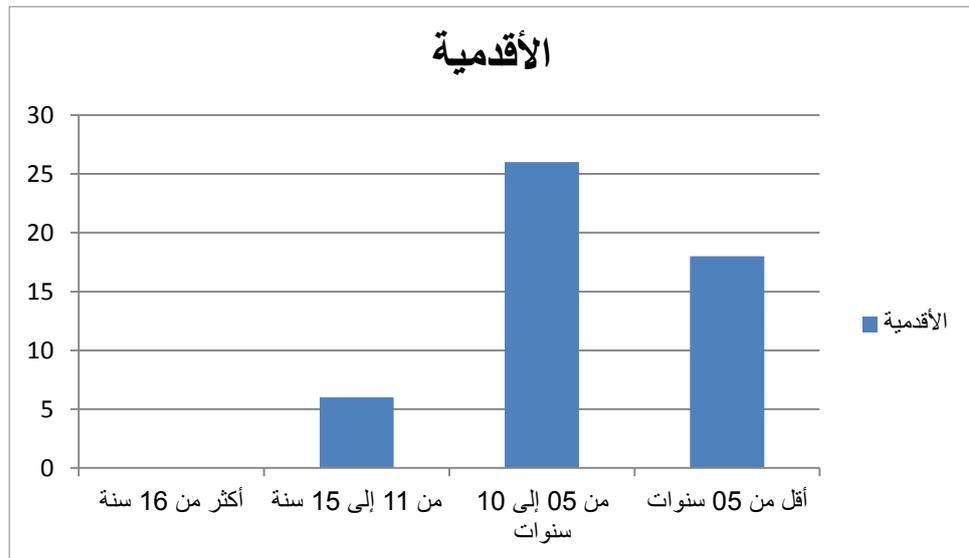
شكل رقم (04) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر : مخرجات برنامج (Excel 2007) بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

5-I / بيانات متعلقة بالأقدمية.

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



المصدر : مخرجات برنامج (Excel 2007) بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفرع الثاني : طبيعة متغيرات الدراسة

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

أداء الموظفين : كمتغير تابع يعتمد في قياسه على طرق قديمة مثل طريقة : الصفات أو السمات ،معايير العمل ،الترتيب ،المقارنة بين العاملين ،التوزيع الإجباري ،و كذلك طرق حديثة مثل طريقة : الاختيار الإجباري والوقائع الحرجة ،وسنحاول دراسة تأثيره بمحددات الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإجراء مقابلة مباشرة مع المكلف بالإدارة و الوسائل بـANGEM عين الدفلى ، حيث وضعنا المعلومات الشخصية لكل موظف على حدا في الاستبيان الخاص به ثم جمعناها لاحقا لمتغير محددات الرضا الوظيفي و كذا أداء الموظفين كأداة رئيسية للبحث ،حيث من خلالها تم تحليل جميع العناصر الخاصة بكل بعد من محددات الرضا الوظيفي و أداء الموظفين في المؤسسة باستخدام البرامج والأدوات الإحصائية .

المطلب الثاني : الأدوات والبرامج المستخدمة

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

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات

أولا : الاستبيان

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

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

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

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

الجدول : (01)العبارات التي تعنى بمحددات الرضا الوظيفي

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

المصدر : م إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول : (02)العبارات التي تعنى أداء الموظفين

رقم العبارة	البعد
10..01	رضا الموظفين في المؤسسة

المصدر : م إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة.

ثانيا: أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر وفي اطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة ،قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة مختصين في المجال و أسماء المحكمين في الملحق رقم (01) وقد استجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل و إضافة في ضوء المقترحات المقدمة ،وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثالثا : ثبات أداة الدراسة.

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

الجدول (03) معامل الثبات الكلي للاستبانة Cronbach's Alpha .

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

المصدر : من إعداد الطالب وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب **0,822** وهي أكبر من 0,62 أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 0,822 وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى ،في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد و في نفس الظروف فإن 82,2% من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة.

رابعاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة.

- لقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ، وهذه الأساليب هي:
- الأعمدة البيانية والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة
 - معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
 - معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
 - اختبار التوزيع الطبيعي (Normal distribution) لمعرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة.
 - اختبار مان – وتيني ، كرسكال للفرق بين أكثر من متوسطين.
 - كما استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي التالي في محوري دراستنا.

الجدول (04) توضيح أوزان مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالبة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي ،كونها في أي فئة يتم ذلك م خلال إيجاد:

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

ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0,8 = 4/5$ وبعد ذلك يضاف (0,8) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

[1,8 - 1] غير موافق بشدة (منخفض جدا)

[2,6 - 1,8] غير موافق (منخفض)

[3,4 - 2,6] محايد (متوسط)

[4,2 - 3,4] موافق (مرتفع)

[5 - 4,2] موافق بشدة (مرتفع جدا)

الفرع الثاني : البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

بعد الحصول على الوثائق اللازمة وحساب مختلف المؤشرات ،وكذا تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (EXCEL 2007) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل. كما تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 16.0 EN) من خلال التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل

المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

تتطلب عملية عرض النتائج ومناقشتها استخدام أدوات وطرق مختلفة لتسهيل حل إشكالية الدراسة والمتمثلة في : محددات الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسة ،لذا سنحاول في هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من ANGEM عين الدفلى وتلخيصها في أشكال مختلفة لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل منظم ،متسلسل وواضح.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فروض الدراسة:

الفرع الأول : عرض نتائج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي.

الفرضية الأولى H_0 : : ليس هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الرضا الوظيفي ، وذلك وفقا للمحددات المكونة له وهي الأجر ، الترقية و عوامل متعلقة بالعمل.

المحدد الأول : الرواتب.

الجدول رقم (05) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحدد الرواتب.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	تشعر بأن راتبك هو مصدر سعادتك	4,48	0,505	مرتفع جدا
02	يلبي راتبك احتياجاتك الأساسية لك و لأسرتك	4,42	0,499	مرتفع جدا
03	يتناسب راتبك و القدرات المبذولة في العمل	4,56	0,501	مرتفع جدا
04	يتناسب راتبك و الدرجة العلمية التي تحملها	4,36	0,485	مرتفع جدا
05	يتوافق راتبك مع زملائك في مؤسسات أخرى	4,60	0,495	مرتفع جدا
	محدد الرواتب	4,48	0,336	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

المحدد الثاني : الترقيات

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

المحدد الثالث : العوامل المتعلقة بالعمل

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

واستنادا إلى ما ورد في الجداول السابقة فإن محددات الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر ANGEM عين الدفلى محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

الفرع الثاني : عرض نتائج الارتباط و الانحدار الخطي.

الفرضية الثانية : H_0 : لا يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال محدداته الثلاث حيث كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي كلما زاد أداء الموظفين في المؤسسة.

جدول رقم (09) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل محددات الرضا الوظيفي و المتغير التابع أداء الموظفين.

Coefficients ^a	ANOVA ^b					Model Summary	
	مستوى الدلالة	قيمة معامل فيشر F	مجموع المربعات	درجة الحرية	النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
قيمة الثابت	0,000	100,375	1,640	1	الانحدار	0,822	0,676
			0,784	48	الخطأ		
			2,424	49	المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS / دالة عند مستوى دلالة (0,05) .

الجدول (10) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمحددات الرضا الوظيفي.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,372	0,309		1,206	0,234
	محدد الرواتب	0,476	0,052	0,719	9,143	0,000
	محدد الترقيات	0,137	0,082	0,133	1,671	0,101
	محدد العوامل المتعلقة بالعمل	,109	0,042	0,196	2,589	0,013

المصدر : من مخرجات البرنامج SPSS .

الجدول رقم (11) العلاقة الارتباطية بين جميع المحددات

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

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS / دالة عند مستوى دلالة (0,05) .

الفرع الثاني : عرض نتائج التوزيع الطبيعي

الفرضية الثالثة :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة والحالة العائلية) .

الجدول رقم (12) اختبار طبيعة التوزيع One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أداء الموظفين في المؤسسة	
N		50	
Normal Parameters ^a	Mean	3,5540	
	Std. Deviation	0,22243	
Most Extreme Differences	Absolute	0,216	
	Positive	0,216	
	Negative	-0,107	
Kolmogorov-Smirnov Z		1,525	
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,019	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	0,000 ^c	
	95% Confidence Interval	Lower Bound	0,000
		Upper Bound	0,058

a. Test distribution is Normal.

c. Based on 50 sampled tables with starting seed 1556559737.

المصدر : من مخرجات البرنامج SPSS / دالة عند مستوى دلالة (0,05) .

لدينا Sig = 0,019 و هي أقل من مستوى الدلالة (0,025) لذا فالمتغير لا يتبع التوزيع الطبيعي ،ولذلك سنقوم بتطبيق اختبار مان وتيني في حالة المتغير يحتمل إجابتين و اختبار كرسكال في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

الفصل الثاني : دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM .

متغير الجنس و اختبار مان – وتيني: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين و الهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس و أداء الموظفين في المؤسسة ذات دلالة إحصائية أم لا.

الجدول رقم : (13) اختبار مان – وتيني Mann-Whitney Test

Ranks				Test Statisticsa	
جنس المستجيب	N	Mean Rank	Sum of Ranks		أداء الموظفين في المؤسسة
ذكر	37	24,42	903,50	Mann-Whitney U	200,500
أنثى	13	28,58	371,50	Wilcoxon W	903,500
Total	50			Z	-0,901
				Asymp. Sig. (2-tailed)	0,368

a. Grouping Variable: الجنس المستجيب

المصدر : من مخرجات البرنامج SPSS .

المتغيرات الأخرى و اختبار كرسكال وليس

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع (أداء الموظفين) و المتغيرات الشخصية التي تحوي أكثر من إجابتين و الهدف منه هو بيان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه بين المتغيرات الشخصية الأخرى و أداء الموارد الموظفين.

الجدول رقم : (14) اختبار كرسكال Kruskal-Wallis Test

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

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

المطلب الثاني : مناقشة النتائج:

الفرع الأول: تفسير و تحليل المخرجات :

أولا : تحليل المعلومات الشخصية:

1-I / بيانات متعلقة بجنس المستجيب.

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

2-I / بيانات متعلقة بسن المستجيب.

في الشكل (02) نلاحظ أن ما نسبته 70 % تتشكل من الفئة من 31 إلى 40 سنة و هذا ما يتماشى مع المستوى حيث الأغلبية جامعيين و كذلك المؤسسة محل الدراسة حديثة نوعا ما ،في حين تتقارب الفئتان أقل من 30 سنة ومن 41 إلى 50 سنة بنسب 14 % و 12 % على التوالي دلالة على نسب التوظيف الحديث والخبرات ،كذلك من تشكل الفئة أكثر من 50 سنة ما نسبته 04 % دلالة على الموظفين المحولين من مؤسسات أخرى.

3-I / بيانات متعلقة بالحالة العائلية.

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

4-I / بيانات متعلقة بالمستوى العلمي.

يلاحظ من خلال بيانات الشكل (04) أن 76 % من المستجيبين ذوى المستوى جامعي دلالة على اكفاءات الموظفة في القطاع ،تليها مستوى ثانوي بنسبة 18 % فمستوى المتوسط و الابتدائي بنسبة 4 و 2% على التوالي.

5-I / بيانات متعلقة بالأقدمية.

نلاحظ في الشكل (05) أن أكبر نسبة كانت لفئة أكثر من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 52 % و هي بسبب نشأة المؤسسة في 2005 ،تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 36 % ،ثم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 12 % تمثل القيادة (المدير ،النائب ،المرافق الرئيسي ...الخ).

ثانيا : تحليل فروض تبني محددات الرضا الوظيفي من قبل مؤسسة ANGEM عين الدفلى .

1 – تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لمحدد الرواتب

يتضح من الجدول رقم (05) أن محدد الرواتب سائد بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,48) و انحراف معياري (0,336) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية حيث أن عبارة " يتوافق راتبك مع زملائك في مؤسسات أخرى " ذات متوسط حسابي بلغ (4,60) و انحراف معياري (0,495) ثم تليها عبارة " يتناسب راتبك و القدرات المبذولة في العمل " بمتوسط حسابي (4,56) و بانحراف معياري (0,501) ،تليها عبارة " تشعر بأن راتبك هو مصدر سعادتك " بمتوسط حسابي (4,48) و بانحراف معياري (0,505) ثم عبارة " يلبي راتبك احتياجاتك الأساسية لك ولأسرتك " بمتوسط حسابي (4,42) و بانحراف معياري (0,499) في حين جاءت العبارة " يتناسب راتبك والدرجة العلمية التي تحملها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,36) وانحراف معياري (0,485) وهذا ما يدل على رضا مرتفع جدا عن الرواتبهم .

2 – تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لمحدد الترقيات

يتضح من الجدول رقم (06) أن محدد الترقيات سائد بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,33) و انحراف معياري (0,216) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية بين درجة مرتفع و مرتفع جدا حيث أن عبارة " تشعر بأن تحفيزك في عملك يؤهلك للترقية " ذات متوسط حسابي بلغ (4,52) و انحراف معياري (0,505) ثم تليها عبارة " غالبية الترقيات تمنح بناء على الجدارة و المثابرة " بمتوسط حسابي (4,44) و بانحراف معياري (0,501) ،تليها عبارة العبارة " ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال مسابقات واختبارات " بمتوسط حسابي (4,38) و بانحراف معياري (0,490) ثم عبارة " فرصة الترقية متاحة في عملك و متوفرة " بمتوسط حسابي (4,34) و بانحراف معياري (0,479) في حين جاءت العبارة " تعتقد أن آليات الترقية في المنظمة ملائمة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (0,247) وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا مرتفع جدا عن الترقيات الموجودة في المؤسسة .

3 – تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل

يتضح من الجدول رقم (07) أن محدد العوامل المتعلقة بالعمل سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,15) و انحراف معياري (0,399) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية بين درجة مرتفع و مرتفع جدا حيث نجد في المقدمة على التوالي عبارة " يوجد احترام و تقدير من طرف الزملاء في العمل " ذات متوسط حسابي (4,50) و انحراف معياري (0,505) و كذلك عبارة " نظافة مكان العمل يولد شعورا بالارتياح " بمتوسط حسابي (4,50) و بانحراف معياري (0,614) ،ثم تليها عبارة " يوجد أوقات للراحة أثناء ساعات العمل " بمتوسط حسابي (4,40) و بانحراف معياري (0,495) فعبارة " يوجد تنوع للمهام تتماشى و المؤهل العلمي " بمتوسط حسابي (3,82) و بانحراف معياري (0,896) في حين جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بتوفير مناخ آمن من الأخطار المهنية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري (0,973) وهذا ما يدل على وجود رضا مرتفع عن العوامل المتعلقة بالعمل .

4 – تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لمحددات الرضا الوظيفي.

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم(08) فإن الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر ANGEM عين الدفلى يشعر عمالها برضا وظيفي يشمل على الرواتب، الترقيات و العوامل المتعلقة بالعمل (ساعات العمل، محتوى العمل، درجة تنوع المهام و العوامل الفيزيائية)، أما عن الرواتب فيمستوى مرتفع جدا و كذلك الترقيات مع وجود مستوى إجابة مرتفع لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي بجميع محدداته و عباراته بشكل عام كان (4,32) بانحراف معياري (0,249) و هو مستوى مرتفع جدا و هذا ما يثبت خطأ الفرضية الأولى أنه لا توجد مستويات عالية من الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

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

1 – تحليل نتائج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل محددات الرضا الوظيفي والتابع أداء الموظفين.
أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يبينها الجدول رقم (09) حيث أن مستوى دلالة معامل فيشر (F) البالغ (0,000) أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا ما يوجب رفض الفرضية التي تنص على عدم تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بولاية عين الدفلى، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0,822$) و العلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2= 0,676$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (محددات الرضا الوظيفي) تفسر ما مقداره 67,6 % من المتغير التابع : أداء الموظفين والباقي يرجع لعوامل أخرى.

2 – تحليل اختبار العلاقة بين أداء الموظفين و محددات الرضا الوظيفي الثلاث .

يلاحظ م خلال الجدول رقم (10) أن مستوى الدلالة لكل من الرواتب والعوامل المتعلقة بالعمل تساوي قيمة على التوالي (0,000 – 0,013) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05) فعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين في المؤسسة وكلا من الرواتب والعوامل المتعلقة بالعمل، أما الترقيات فكان مستوى دلالتها يساوي(0,101) أكبر من (0,05) وهذا يعني أن أداء الموظفين يزيد في المؤسسة محل الدراسة في حالة توفر على كل من الرواتب والعوامل المتعلقة بالعمل كما أنه لا يتأثر بالترقيات

و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (محددات الرضا الوظيفي(x) بالمتغير التابع(أداء لموظفين (y) كالتالي اعتمادا على بيانات الجدول رقم(10).

$$Y=0,372 +0,476X_1 +0,109X_2$$

حيث أن:

X_1 : يمثل محدد الرواتب ، X_2 : محدد العوامل المتعلقة بالعمل

3 – تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

يبين الجدول (11) العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة حيث أنه توجد دلالة إحصائية بين جميع محددات الرضا الوظيفي في ذاتها عند مستوى دلالة (0,05) بما أنها أقل من هذا المستوى و قيمها على التوالي: محدد الرواتب (0,001) ، محدد الترقيات (0,003) ومحدد العوامل المتعلقة (0,007) .

رابعاً : تحليل فروض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ،السن ،المستوى العلمي ، الخبرة والحالة العائلية) .

1 – تحليل اختبار مان وتيني و متغير الجنس.

توضح نتائج الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0,368) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

2 – تحليل اختبار كرسكال و باقي المتغيرات الشخصية.

يلاحظ من خلال الجدول (14) أن كل المتغيرات الشخصية المتمثلة في : سن المستجيب (0,801) ،الحالة العائلية (0,256) ،المستوى العلمي (0,266) والأقدمية المهنية (0,903) مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين في المؤسسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن ،المستوى العلمي ، الخبرة والحالة العائلية) .

الفرع الثاني : ربط النتائج بالفرضيات .

اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر ANGEM محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل محدد من محددات الرضا الوظيفي ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (4,32) و هو مستوى مرتفع جدا وهذه النتائج تتفق مع دراسة (على بن يحي الشهرى 2002) .

وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: " هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر ANGEM بعين الدفلى " .

اختبار صحة الفرضية الثانية:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين عند مستوى دلالة يساوي (0,000) أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد ، ويعزز هذا بقيمة ارتباط ($R=0,822$) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2= 0,676$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (محددات الرضا الوظيفي) تفسر ما مقداره (67,6%) من المتغير التابع (أداء الموظفين في المؤسسة) والباقي يرجع لعوامل أخرى ، و هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (فوزية خباز 2015/2014) .

وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال محدداته الثلاث حيث كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي كلما زاد أداء الموظفين ."

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار مان – ويتني و كرسكال و توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0,368) و هو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد ، و كذلك كل من : السن ، المستوى العلمي ، الخبرة والحالة العائلية مستوى دلالتها أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد ، و هذه النتائج تتفق نسبيا مع نتائج دراسة (العربي عطية - عدد 2012/10) .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية H_0 التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة والحالة العائلية) " .

خلاصة الفصل:

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

الخطمة

لقد كان هدفنا في هذه المذكرة دراسة أثر محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة بصفة عامة، و في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر ANGEM عين الدفلى بصفة خاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري و المفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة ؟

حينها عرضنا الإطار الميداني و الذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع ، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات و المعلومات و توزيعها على عينة مكونة من 51 موظفا في ANGEM و المتمثلة في أرائهم و توجهاتهم ، وباستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي ،النسب المئوية ، الانحراف المعياري و معامل الارتباطالخ) تم تحليل الإستبانة التي تمكنا من الإجابة على إشكالية الدراسة و فرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات و آفاق بشأن الموضوع

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

➤ **الفرضية الاولى :** أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في وكالة ANGEM محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل محدد من محددات الرضا الوظيفي ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (4,32) وهو مستوى مرتفع جدا نسبة إلى الفئة التي ينتمي إليها عن طريق مدى توافر عبارات المقياس.

➤ **الفرضية الثانية :** وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين محددات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين عند مستوى دلالة يساوي (0,000) أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد ، ويعزز هذا بقيمة ارتباط ($R=0,822$) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2= 0,676$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (محددات الرضا الوظيفي) تفسر ما مقداره (67,6 %) من المتغير التابع (أداء الموظفين في المؤسسة) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

➤ **الفرضية الثالثة :** توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0,368) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد ، و كذلك كل من : السن ،المستوى العلمي ، الخبرة والحالة العائلية مستوى دلالتها أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد ، وهذا ما يؤكد نفي هذه الفرضية.

توصيات البحث :

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الاستبانة وتحليلها نتقدم بالتوصيات التالية:

- لا بد أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة الوكالة بعد أن وضعت علاقته بالأداء الوظيفي فزيادة الرضا لدى الموظفين يسهم دون شك في تحسين أدائهم وهذا ما أثبتته الدراسة خاصتنا.
- لتحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع الأداء أو الإبقاء على المستوى المطلوب لا بد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه ويأتي في مقدمتها الرواتب، الترقيات و العوامل المتعلقة بالعمل.
- محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن 67,6 % من التغيرات التي تحدث في أداء الموظفين ترجع إلى محددات الرضا الوظيفي و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى أي 32,4 %، لذا نوصي بإجراء دراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى.
- إتاحة الفرص للموظفين لاستغلال قدراتهم وخبراتهم واستمرار الإدارة بحرصها على سماع مقترحات الموظفين و العمل بها ما أمكن ذلك .
- يجب إعادة النظر من طرف المسؤولين (الوزارة المعنية) فيما يتعلق بفرص الترقية في وكالة ANGEM، وأن تكون الترقية عامل إيجابي لكسب رضا الموظفين في الوكالة .
- القيام بدراسة جادة لرفع رواتب موظفي الوكالة مستقبلا لكي يتناسب مع الاحتياجات المعيشية وبما يكفل حياة كريمة، لاسيما و التقلبات الاقتصادية التي تحدث في الآونة الأخيرة.
- أن تقوم وزارة الأسرة و قضايا المرأة (الوزارة الوصية) بدفع إدارة المؤسسات إلى قيادة العمل بأسلوب علمي حديث ولا يتأتى هذا إلى من خلال العمليات التكوينية والملتقيات الخاصة بإطارات مؤسسة ANGEM – المدير، نائب المدير، المكلف بالإدارة و الوسائل.... إلخ.
- لا يجب تجاهل أو التقليل من أهمية النظر في ظاهرة تسرب الموظفين أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى داخلية أو خارجية، لأنها ظاهرة تستحق الدراسة، لذا يجب البحث في الأسباب و اتخاذ التدابير.

آفاق البحث :

من خلال قيامنا بهذا البحث المتواضع أثار فضولنا بعض المواضيع الأخرى نذكر بعضها على أمل أن يعالجها باحثون آخرون في المستقبل :

- إجراء دراسة عن محددات الرضا الوظيفي ،وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات أخرى لم تؤخذ في هذه الدراسة.
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية ولكن بمؤسسات أخرى غير وكالة ANGEM .
- أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي.
- أثر الرضا الوظيفي في رفع أداء المورد البشري.
- محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز.
- تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها في تحسين أداء الموظفين.

قائمة المراجع

أولا :المراجع باللغة العربية

1 – الكتب :

- ابن منظور، لسان العرب، ط4، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005.
- أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- ايمان جودة ،ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي ،جامعة دمشق ،سوريا ،2002.
- بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراهة للنشر ،عمان ،2008.
- خضير كاظم حمود ،إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة ،عمان ،2007.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون،الأردن ،2011.
- شفيق رضوان ،السلوكية والإدارة ،المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع ،بيروت ،1994.
- عائشة مصطفى المناوي ،سلوك المستهلك ،ط 2 ،دار مكتبة عين شمس ،القاهرة ،1998.
- علي السلمي ،إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ،دار المعارف، الإسكندرية ،1970.
- علي محمد عبد الوهاب ،العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج،مكتبة عين شمس ،القاهرة ،198456.
- غربي علي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الفحص والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2007.
- فاروق عبده فليه ،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،ط1 ،دار المسير للنشر ،الأردن ،2005.
- فلاح حسن عداي الحسيني ،الإدارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر ،عمان ،2000.
- محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر ، 2003.
- محمود عبد المولى ، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي ،د.ط ، الدار العربية للكتاب، طرابلس ، 1984.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،ط3، الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن،2005.
- منصور فهمي ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،ط 3 ،دار الشعب ،القاهرة ،1976.

2 – الأطروحات و المذكرات :

أ – الأطروحات

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

ب – رسالات الماجستير:

– بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر.

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

– صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

– طويل كريمة، الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

ثالثا: مراجع الأنترنت.

<http://www.angem.dz> -

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	اسم و لقب الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	دراجي عيسى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجبالي بونعامة
02	راهيمي عيسى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجبالي بونعامة
03	خثيري محمد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجبالي بونعامة

المصدر : من اعداد الطالب

الملحق (02) : استمارة الإستبيان :

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



الأستاذة المشرف: دراجي عيسى

الطالب: تمار حسن

استمارة الاستبيان

أخي الموظف ،أختي الموظفة ،تحية عطرة و بعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضم متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال والتي تحمل عنوان "محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة " ونظرا لأهمية مؤسستكم و مشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على هذا الاستبيان ،بوضع علامة (✓) في المكان المناسب.

نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي البحت ، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين.

المحور الأول : البيانات الشخصية:

1 - الجنس :

 ذكر أنثى

2 - السن :

 أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3 - الحالة العائلية:

 أعزب/عزباء متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4 - المستوى العلمي:

 ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5 - الأقدمية :

 أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : محددات الرضا الوظيفي :

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : الرواتب						
01	تشعر بأن راتبك هو مصدر سعادتك					
02	يلبي راتبك احتياجاتك الأساسية لك و لأسرتك					
03	يتناسب راتبك و القدرات المبذولة في العمل					
04	يتناسب راتبك و الدرجة العلمية التي تحملها					
05	يتوافق راتبك مع زملائك في مؤسسات أخرى					
ثانيا : الترقيات						
06	تعتقد أن آليات الترقية في المنظمة ملائمة					
07	فرصة الترقية متاحة في عملك و متوفرة					
08	غالبية الترقيات تمنح بناء على الجدارة و المثابرة					
09	تشعر بأن تحفيزك في عملك يؤهلك للترقية					
10	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال مسابقات و اختبارات					
ثالثا : عوامل متعلقة بالعمل						
11	يوجد أوقات للراحة أثناء ساعات العمل					
12	يوجد احترام و تقدير من طرف الزملاء في العمل					
13	يوجد تنوع للمهام تتماشى و المؤهل العلمي					
14	نظافة مكان العمل يولد شعورا بالارتياح					
15	تقوم المؤسسة بتوفير مناخ آمن من الأخطار المهنية					

المحور الثالث : أداء الموظفين في المؤسسة :

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة و البرامج المسطوره					
02	لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل					
03	يحتاج عمك دائما للاستكمال					
04	تجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد					
05	تستسلم أمام تنفيذ المهام الصعبة المطلوبة منك					
06	تتميز بمرونة في تحديد والتنسيق بين واجباتك					
07	تمتلك المعرفة الدقيقة لواجبات وتقنيات العمل					
08	لديك تعارض بين أهدافك وأهداف المؤسسة					
09	تحرص على التطوير وتحسين أداءك					
10	تتميز بعلاقة جيدة مع رئيس قسمك وزملائك					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

مخرجات البرنامج SPSS المستعملة في المذكرة
ملحق (03) معامل الثبات الكلي ألفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	25

قيم متوسطات المحددات الثلاث (الرواتب، الترقيات، العوامل المتعلقة بالعمل)
ملحق (04) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد الرواتب

Statistics

	تتفق بأن راتبك هو مصدر سعادتك	يلبي راتبك احتياجاتك الأساسية لك و لأسرتك	يتناسب راتبك و القدرات المبدولة في العمل	يتناسب راتبك و الدرجة العلمية التي تحملها	يتوافق راتبك مع زملائك في مؤسسات أخرى	محدد الرواتب
N Valid	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,48	4,42	4,56	4,36	4,60	4,4840
Std. Deviation	,505	,499	,501	,485	,495	,33586

ملحق (05) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد الترقيات

Statistics

	تعتقد أن آليات الترقية في المنظمة ملائمة	فرصة الترقية متاحة في عملك و متوفرة	غالبية الترقيات تمنح بناءا على الجدارة و المثابرة	تتشعر بأن تحفيزك في عملك يوهك للترقية	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال مسابقات واختبارات	محدد الترقيات
N Valid	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,98	4,34	4,44	4,52	4,38	4,3320
Std. Deviation	,247	,479	,501	,505	,490	,21613

ملحق (06) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحدد العوامل المتعلقة بالعمل

Statistics

	يوجد أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	يوجد احترام و تقدير من طرف الزملاء في العمل	يوجد تنوع للمهام تتماشى و المؤهل العلمي	نظافة مكان العمل يولد شعورا بالارتياح	تقوم المؤسسة بتوفير مناخ آمن من الأخطار المهنية	محدد العوامل المتعلقة بالعمل
N Valid	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,40	4,50	3,82	4,50	3,54	4,1520
Std. Deviation	,495	,505	,896	,614	,973	,39910

ملحق (07) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحددات الرضا الوظيفي

Statistics

		محدد الرواتب	محدد الترقيات	محدد العوامل المتعلقة بالعمل	محددات الرضا الوظيفي
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,4840	4,3320	4,1520	4,3228
	Std. Deviation	,33586	,21613	,39910	,24870

ملحق (08) الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الرضا و التابع الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 ^a	,676	,670	,12782

a. Predictors: (Constant), محددات الرضا الوظيفي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,640	1	1,640	100,375	,000 ^a
	Residual	,784	48	,016		
	Total	2,424	49			

a. Predictors: (Constant), محددات الرضا الوظيفي

b. Dependent Variable: أداء الموظفين في المؤسسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,374	,318		1,177	,245
	محددات الرضا الوظيفي	,736	,073	,822	10,019	,000

a. Dependent Variable: أداء الموظفين في المؤسسة

ملحق (09) الانحدار الخطي المتعدد للمحددات الثلاث (الرواتب، الترقيات، العوامل المتعلقة بالعمل)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,372	,309		1,206	,234
	محدد الرواتب	,476	,052	,719	9,143	,000
	محدد الترقيات	,137	,082	,133	1,671	,101
	محدد العوامل المتعلقة بالعمل	,109	,042	,196	2,589	,013

a. Dependent Variable: أداء الموظفين في المؤسسة

ملحق (10) الارتباط بين جميع المحددات

Correlations

		محدد الرواتب	محدد الترقيات	محدد العوامل المتعلقة بالعمل
محدد الرواتب	Pearson Correlation	1	,474**	,378**
	Sig. (2-tailed)		,001	,007
	N	50	50	50
محدد الترقيات	Pearson Correlation	,474**	1	,406**
	Sig. (2-tailed)	,001		,003
	N	50	50	50
محدد العوامل المتعلقة بالعمل	Pearson Correlation	,378**	,406**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,003	
	N	50	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (11) إختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أداء الموظفين في المؤسسة
	N	50
Normal Parameters ^a	Mean	3,5540
	Std. Deviation	,22243
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,216
	Positive	,216
	Negative	-,107
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,525
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,019
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig. ^c	,000 ^c
	95% Confidence Interval	
	Lower Bound	,000
	Upper Bound	,058

a. Test distribution is Normal.

c. Based on 50 sampled tables with starting seed 1556559737.

ملحق (12) إختبار ما نويتتي

Ranks				Test Statistics ^a	
جنس المستجيب	N	Mean Rank	Sum of Ranks		أداء الموظفين في المؤسسة
أداء الموظفين في المؤسسة	ذكر	24,42	903,50	Mann-Whitney U	200,500
	أنثى	28,58	371,50	Wilcoxon W	903,500
	Total			Z	-,901
				Asymp. Sig. (2-tailed)	,368

a. Grouping Variable: الجنس المستجيب

ملحق (13) إختبار كرسكال Kruskal-Wallis

Test Statistics ^{a,b}	
	أداء الموظفين في المؤسسة
Chi-Square	1,003
df	3
Asymp. Sig.	,801

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سن المستجيب

Test Statistics ^{a,b}	
	أداء الموظفين في المؤسسة
Chi-Square	3,957
df	3
Asymp. Sig.	,266

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى العلمي

Test Statistics ^{a,b}	
	أداء الموظفين في المؤسسة
Chi-Square	2,728
df	2
Asymp. Sig.	,256

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الحالة العائلية

Test Statistics ^{a,b}	
	أداء الموظفين في المؤسسة
Chi-Square	,203
df	2
Asymp. Sig.	,903

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الأقدمية في المؤسسة