



رقم المذكرة: SGMG26

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص:

إدارة أعمال

الموضوع

واقع الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية
للمنشآت الفنية الكبرى بالرعاية

الاستاذ المشرف(ة):
✓ خليفي رزقي

من إعداد الطلبة :
✓ بن يونس مروى
✓ لكحل فاطمة الزهرة

دفعة: 2022

السنة الجامعية: 2021_2022

شكر و تقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله و إحسانه ,الذي أنعم علينا بنعمة العلم
و الإيمان و حثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود
لزمان أو مكان .

كما نتوجه بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف "خليفة" لكل ما قدمه
لنا من ملاحظات و توجيهات و الذي لم يبخل علينا بأرائه السديدة
لإثراء هذا العمل .

إلى جميع الأهل و الأحباب و الى كل من يحمل لقب " بن يونس"
و "لكحل".

كما نخص بالشكر الى المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى و
مساهمتهم في تعبئة الإستبيان و تقديم المعلومات اللازمة .

و شكرا الى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من
بعيد و كانوا لنا بمثابة السند ,الدعم ,و التشجيع .

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا للوصول إلى هذه اللحظة وإتمام مسيرتنا
الدراسية بمذكرتنا هذه اهدي ثمرة نجاحي إلى : من رعتني
وعلمتني حروف والقراءة فالمهدامي أطال الله بعمره
وابقاكي تاج فوق رأسي إلى من أحسن تربيتي وتعب علينا
كثيرا ابي حفظك الله جعلك سندا دائما يارب إلى جدتي
الغالية أطال الله عمرها إلى اخوتي الذين كانوا بجانبني
ورفعوا من معنوياتي إلى صديقاتي اللواتي امضينا طيلة
المشوار معنا إلى كل أساتذة المشوار الدراسي لكم كل
الاحترام والتقدير إلى كل من ساندني وقدم لي يد العون من
قريب أو بعيد إلى كل من عرفتهم ذاكرتي ولم تسعهم
مذكرتي.

فاطمة الزهرة لكحل

إهداء

أولاً أشكر المولى عز وجل الذي وهبني العقل و حسن
التوكل عليه سبحانه و تعالى و على النعم الكثيرة التي
رزقني إياها .فالحمد لله و الشكر لله على كل حال .

أهدي ثمرة جهدي المتواضع من أمر الله بالإحسان إليهما
"و بالوالدين إحساناً".

الى صانعة أحلامي إلى يوم الفراق , إلى مؤنستي في
وحدتي إلى القلب الطاهر و النفس الطيبة "أمي" الغالية.
إلى عين الوفاء ,وعنوان الروح , إلى من حصد الأشواك
عن دربي ,الى سندي في الحياة "أبي " الغالي.

الى أختي و إخوتي "جازية", "محمد رفيق", "عماد
الدين" دمتم لي سنداً في الحياة.

إلى أطيب قلب و أحن امرأة الى من غمرتني بحنانها
جدتي رحمها الله .

إلى رفيقة دربي, إلى من جمعتني بها مقاعد الدراسة منذ
الصغر,الى أطيب قلب "أمينة" .

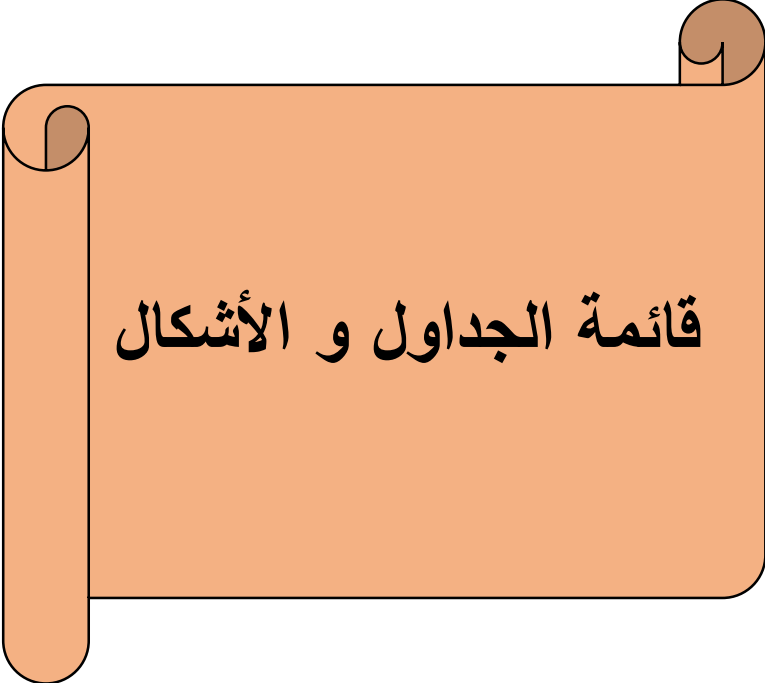
بن يونس مروي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
١	الملخص
٢	الشكر و العرفان
٣	الإهداء
31	الفصل النظري : الجانب النظري للرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين
ج-٥	مقدمة
2	تمهيد
18-3	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
7-3	المطلب الأول: مفهوم أهمية الرضا الوظيفي
8-7	المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي
18-8	المطلب الثالث : طرق و مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
28-19	المبحث الثاني : ماهية أداء العاملين
22-19	المطلب الأول: مفهوم و عناصر أداء العاملين
28-22	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العاملين
31-28	المبحث الثالث : الرضا الوظيفي و علاقته بأداء العاملين
29-28	المطلب الأول: المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء العاملين
31-28	المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين
	خلاصة الفصل
49	القصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى
32	تمهيد
39-32	المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
33-32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
36-34	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ولدائرة الموارد البشرية
39-37	المطلب الثالث : طرق التحفيز في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى
46-39	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
41-39	المطلب الأول : منهج الدراسة, أدواتها , مجتمعتها , وعينتها
42-41	المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات و المعلومات و أساليبها
46-42	المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة
80-46	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
70-46	المطلب الأول : التحليل الوصفي و الإحصائي لمعطيات الإستبانة
80-70	المطلب الثاني : تحليل الفرضيات
	خلاصة الفصل

	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول : الإطار النظري لكل من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي		
1	نوع الشكاوي و عدد العمال	18
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية		
2	توزيع أداة الدراسة	40
3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	41
4	نتائج إختبار الثبات	44-43
5	معاملات الثبات و الصدق	44
6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	46
7	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
8	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	50
9	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الأقدمية	52
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الصفة	53
11	إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأجر	55
12	إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحتوى و ظروف العمل	59-58
13	إجابات أفراد العينة المتعلقة بالإشراف	63-62
14	إجابات أفراد العينة المتعلقة بالترقية	65
15	إجابات أفراد العينة المتعلقة بأداء العاملين	68-67
16	مستوى الرضا الوظيفي حسب الجنس	71
17	مستوى الرضا الوظيفي حسب السن	72
18	مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي	73
19	مستوى الرضا الوظيفي حسب الأقدمية	74
20	مستوى الرضا الوظيفي حسب الصفة	75
21	العلاقة بين أداء العاملين و الأجر	76
22	العلاقة بين أداء العاملين و محتوى وظروف العمل	77
23	العلاقة بين أداء العاملين و الإشراف	78
24	العلاقة بين أداء العاملين و الترقية	79
25	العلاقة بين أداء العاملين	80

قائمة الأشكال :

الرقم	العبارة	الصفحة
	الفصل النظري	
1	مقياس ثيرسون للرضا	12
2	طريقة أسكود	14
3	الفصل التطبيقي	
4	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	34
5	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	36
6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
7	توزيع أفراد العينة حسب السن	49
8	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	51
9	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	52
10	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	54
11	تمثيل تكرارات الافراد المتعلقة بالاجر	57
12	تمثيل تكرارات الافراد المتعلقة بمحتوى وظروف العمل	61
13	تمثيل تكرارات الافراد المتعلقة بالإشراف	64
14	تمثيل تكرارات الافراد المتعلقة بالترقية	67
15	تمثيل تكرارات الافراد المتعلقة بأداء العاملين	70

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري في الوقت الراهن أهم عناصر الإنتاج حيث يساهم مساهمة فعالة في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها، وتحقيق الميزة التنافسية فيها، لذا فإن المؤسسة تحاول أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين بها، وتعمل على تطوير والوصول إلى تحقيق درجة أداء فعلي مرتفع، فإذا كان الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف الفئات والمستويات راضين و محفزين على اداء اعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية والعكس صحيح.

تكمن أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من خلال شعورهم بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تضعها له، وهذا تظهره من خلال الإهتمام بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتوفير لهم بيئة ملائمة للعمل من أجل تحسين أدائه.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا عن العمل هو الدافع والمحرك الأساسي للفرد لتأدية عمله، بمعنى انه كل ما كانت البيئة ملائمة من كل الجوانب كل ما كان الأداء الفعلي للعاملين مرتفع ومتميز، و سنتطرق في هذا البحث لدراسة أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى ضمن الإشكالية التالية :

ما هو أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى برغاية ؟

و للإجابة على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

➤ ما هي علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى؟.

➤ هل يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى؟.

للإجابة على هذه الأسئلة وضعنا هذه الفرضيات كمنطلق للبحث :

➤ تكمن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في إتجاه واحد فقط وهو علاقة الرضا بزيادة أداء العاملين.

➤ يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

أهداف الدراسة:

➤ تقديم إطار نظري يشرح ماهية الرضا الوظيفي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

➤ مدى تأثير مستوى الرضا الوظيفي بأداء العاملين.

➤ معرفة العوامل المؤثرة على رضا العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

تزويدنا ببيانات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية على تحقيق وتطوير الرضا الوظيفي والارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المطلوبة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة فيما يلي :

- تساهم في إثراء واقع الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين.
- تساهم في إكتساب معرفة جديدة بالنسبة للباحثين وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة حيث من خلال نتائج الدراسة نخرج بإقتراحات تساعد المؤسسة على إعطاء إهتمام أكبر للرضا الوظيفي.
- إثراء المكتبة العلمية بموضوع الدراسة نظرا لأهميته في الإدارة.

أسباب اختيار الموضوع :

لدينا أسباب ذاتية و موضوعية

1. أسباب ذاتية :

- ارتباط الموضوع بتخصص إدارة أعمال.
- الرغبة في معالجة ودراسة هذا الموضوع.
- أهمية هذا الموضوع وقيمه في تحقيق أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2. أسباب موضوعية :

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها.

صعوبات الدراسة :

واجهنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، سواء فيما يتعلق بالجانب النظري او التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

✚ قلة المراجع نوعا ما.

✚ اختلاط و عدم التفرقة بين المصطلحات في الجانب النظري.

منهج الدراسة :

لإبراز واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين إعتدنا على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانب النظري و التطبيقي.

إعتدنا في الجانب النظري على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع وقمنا بالإعتماد على الكتب، المجلات والمذكرات....

أما في الجانب التطبيقي إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم تقديم استمارة إستبيان على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى تتضمن مجموعة من الأسئلة قصد الحصول على المعلومات المطلوبة، ثم قمنا بتفريغ المعلومات باستخدام spssv20.

أدوات الدراسة :

✚ الاستبيان.

✚ المقابلة.

✚ الملاحظة.

حدود الدراسة :

(1) حدود زمنية :

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2021 / 2022 في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان 2022.

(2) حدود مكانية:

تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى برغاية.

دراسات سابقة:

✚ دراسة دودان سعاد،رزقي سلمى، مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة

مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال

المؤسسات 2016-2017.

حيث سعت هذه الدراسة إلى مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، حيث توصلنا إلى أن المؤسسة لم تعطي اهتمام كبير لعناصر الرضا الوظيفي لكن هذا لم يؤثر على الأداء.

✚ دراسة حمزة حمية، عادل غربي، عبد الكريم حاج سعد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بجامعة الوادي.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها :
وجود رضا وظيفي متوسط نسبيا في المؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث وتحليل الفرضيات والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيق أهدافه، قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين تسبقهم المقدمة وتليهم الخاتمة ، تحتي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتصل عليها، إضافة إلى بعض التوصيات.

بالنسبة للفصل الأول بعنوان الجانب النظري للرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين حيث تناولنا فيه 3 مباحث :

المبحث الأول متعلق بماهية الرضا الوظيفي والذي بدوره ضم 3 مطالب هي : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، خصائص الرضا الوظيفي وطرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.

أما المبحث الثاني فهو متعلق بماهية أداء العاملين والذي يتضمن بدوره مطلبين هما : مفهوم وعناصر أداء العاملين وكذلك العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

أما فيما يخص المبحث الثالث المتعلق بالرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين والذي يتضمن بدوره مطلبين هما : المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء العاملين وعلاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين.

أما الفصل الثاني فهو دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى بالرعاية والذي يضم 3 مباحث وكل مبحث يتضمن 3 مطالب

فيما يخص المبحث الأول المتعلق بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والذي بدوره ينقسم الى 3 مطالب هي: نبذة عن المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى، الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بدائرة الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني فهو متعلق بالإطار المنهجي للدراسة الذي يضم 3 مطالب والمتمثلة في: منهج الدراسة، أدائها، مجمعها وعينتها، مصادر جمع البيانات والمعلومات وأساليب تحليلها وثبات أداة الدراسة و صدقها، أما المبحث الثالث فهو متعلق بتحليل نتائج الدراسة.

An orange scroll graphic with a dark orange border and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a darker orange color. The text is centered on the scroll.

الفصل النظري : الرضا
الوظيفي و علاقته بأداء
العاملين

تمهيد:

حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين والادارة وعلم النفس والعلوم الاخرى كونه لا يزال هذا الموضوع من المواضيع التي يصعب تحديد مفهوم لها, هذا ما أدى إلى تعدد البحوث والدراسات, حيث يعتبر من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي مؤسسة ضمن أولوياتها, لذا إهتم الباحثين وسعوا جاهدين إلى معرفة إحتياجات ورغبات المورد البشري كونه يعتبر المحرك الرئيسي والفعال في المؤسسة لتحقيق أعلى درجات الرضا والحصول على أحسن أداء .

و لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: ماهية اداء العاملين

المبحث الثالث : الرضا وعلاقته باداء العاملين

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي لم يتفق الباحثين في إعطاء تعريف لها، وله أهمية كبيرة لذا يجب على المؤسسات إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى المؤسسة والفرد .

سننطلق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب حيث يتضمن المطلب الأول مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، والمطلب الثاني خصائصه، أما المطلب الثالث يتضمن طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته .

المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي¹

الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا وكذلك أحد محاور التوافق النفسي للفرد، ولظاهرة الرضا أهمية في التفاعل وهي أكثر استقراراً لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر انتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي.

والرضا والإرضاء عاملان مكملان لبعضهما، ويعتمد الرضا على الإرضاء وهو المحك الثاني، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، وتعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والأمان، والرضا حالة شعورية في الحياة وما سوف يحققه مستقبلاً الشعور المصاحب للإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان.

وقد بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثير من الباحثين الى أن العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين وهي البداية، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي نذكر منها :

¹مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2018 ص9 .

لغة: رضي عن الشيء إختاره وقنع به, (ورضي يرضى -ورضوانا و مرضاة)عنه, وعليه ضد السخط فهو راض, وهناك من يكتب هذه الكلمة بالشكل "رضى" لأنه من مصدر فعل رضي التي منها رضا ¹.

اصطلاحا: يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "الدرجة التي يحب عندها العامل عمله".²

يرى عبد الخالق (1983) بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل : الرضا الذي يستمدّه الفرد مهمته, وجماعة العمل التي يعمل معها, ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم, وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها .

يعرف ايضا بأنه:مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغل حاليا, وهذه المشاعر قد تكون إيجابية او سلبية, وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتوقع الفرد ان يحققه من عمله.³
عرفه "ستون" بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله, أو يصبح إنسانا تستغرق الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو, والتقدم, وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.⁴
في حين أن "جرينبيرغ" و"بارون" فيريان الرضا الوظيفي بأنه يتضمن المشاعر الإيجابية أو السلبية نحو العمل الذي يقوم به .⁵

إذ يمكن القول أن الرضا الوظيفي يمثل مستوى الشعور بالإرتياح والسرور الناتج من إشباع حاجات الفرد, و هذا الشعور ماهو الا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله في وقت ما وهو ثابت نسبيا وقد يتغير تبعا لتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه .

¹<http://www.aiacademy.info>, 2022\6\15,

²عبد الغاني تغلابت, عمار زيتوني, **تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية** , دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية بأريس -ولاية باتنة-الجزائر , مجلة الاقتصاد الصناعي, العدد 12,2 جوان 2017, ص391.

³محمد قريشي ,لطيفة سبتي, **دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة**, مجلة الاقتصاد والتنمية , مخبر المحلية المستدامة , جامعة المدية-الجزائر, العدد 4, جوان 2015 م, ص118.

⁴ابوصكري احمد بن عيشاري, **أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية**. دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف 3 نجوم بولاية المدية مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات, **المركز الجامعي عبد الحفيظ بولصوف** ميلة-الجزائر, المجلد 3, العدد 2, ديسمبر 2017 ص198.

⁵صلاح الدين حنيش ,محمد الباي, عبد الرزاق بن علي, **أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كويا بالوادي**, مخبر النمو و التنمية الاقتصادية في الدول العربية وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي-الجزائر, ص 469 .

عرفه هوبوك: عبارة عن الإهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.¹

عرفه شاني ولي: الرضا الوظيفي هو مواقف عاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف التي يشغلونها و يتوقف ذلك على الملائمة والإنسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظيفة.² وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم , و كذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها, وبإختصار فإن الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الإنسان وإستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته , ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن الرؤساء والرضا عن علاقات العمل و الرضا عن زملاء الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد .³

ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الموظف تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع إحتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية .⁴

ثانيا :أهمية الرضا الوظيفي

باعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت بإهتمام الكثير من علماء النفس ذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بأن يبحثوا عن الرضا الوظيفي بمكان العمل حيث للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من :

1. بالنسبة للموظف :

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل, حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوي, كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي

¹ منال أحمد البارودي, الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤوسين, المجموعة العربية للنشر والتدريب, القاهرة-مصر, 2015, ص 38.

² عسلي نور الدين, تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية, دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية- ولاية المسيلة-جامعة المسيلة-الجزائر, مجلة آفاق علوم الإدارة و الإقتصاد, العدد 02 2017 ص116 .

³ عصام عبد اللطيف, الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل, نيولينك للنشر والتدريب, مصر-القاهرة, ص 11 .

⁴ مصطفى محمد, مرجع سيق ذكره, ص14 .

بظاهرتين سيئتين هما :الأمراض النفسية , وأمراض القلب التي يتعرض لها الموظف بسبب الضيق النفسي و عدم الإرتياح في العمل, وقد اظهرت الدراسات أن هناك إرتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي و ظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلبا أو إيجابا .¹

2. بالنسبة للمؤسسة :

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :²

- ✓ ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين اكثر تركيزها على عملهم.
- ✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل، والاضرابات و الشكاوي..... الخ.
- ✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظفون بأن المؤسسة اشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسسته.

3. بالنسبة للمجتمع :

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

- ✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي

له عدة خصائص نذكر منها :³

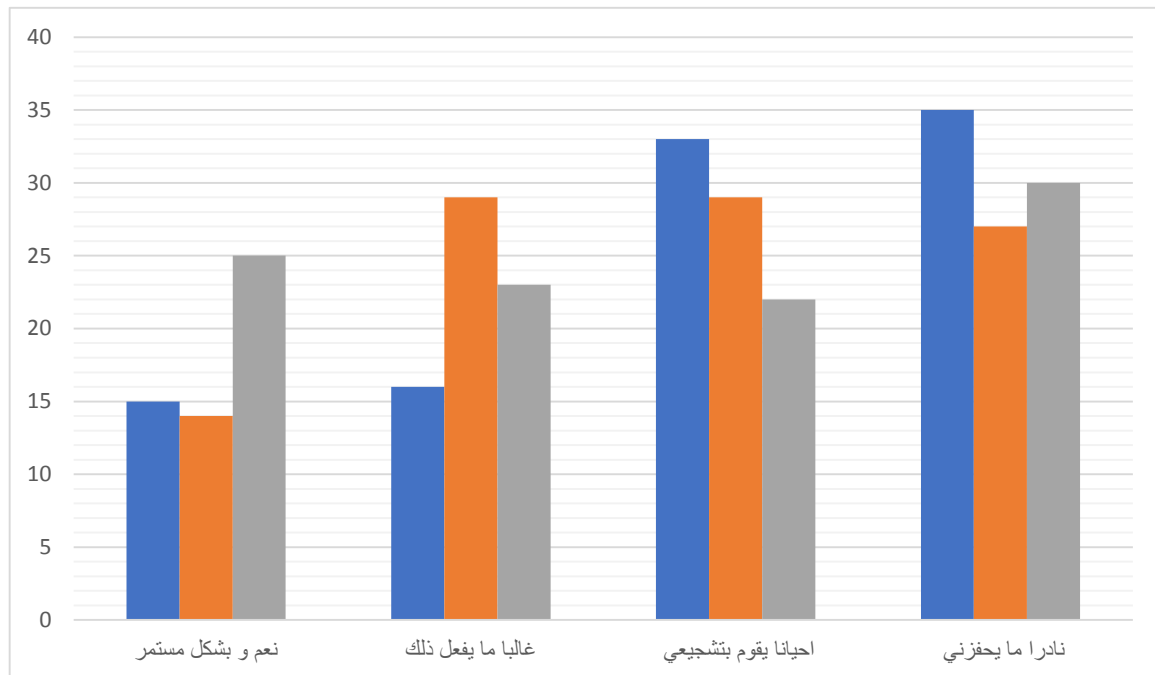
¹ منال أحمد البارودي, مرجع سبق ذكره, ص39 .

²ستي سيدأحمد, محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الإلتزام الوظيفي و النية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة , أطروحة مقدمة للإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية و تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير, جامعة الدكتور مولاي طاهر -سعيدة-الجزائر- و كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, قسم العلوم التجارية, 2016\2017, ص ص5-6.

³مصطفى محمد, مرجع سبق ذكره, ص ص 40 -41.

- (1) **تعدد مفاهيم و طرق قياس الرضا الوظيفي** : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها .
- (2) **النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي** : غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- (3) **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المداخلة بالسلك الإنساني** : نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في تلك الدراسات.
- (4) **للمرءا عن العمل ارتباط بسباق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي** : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- (5) **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه على العناصر الأخرى** : ان رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

الشكل رقم (1-1): رضا الفرد عن عنصر معين



المصدر: ¹ عصام عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي و مؤشرات

أولا : طرق قياس الرضا الوظيفي ¹

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمل إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد. فإلى حد كبير يعتمد قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصور صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس هما :

1- المقاييس الموضوعية :

¹ أمال لروي، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2018 / 2019 ص ص

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك العمل)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس تجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا الفرد العامل.

أ. الغياب :

تعتبر درجة انتظام العامل في عمله أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام لرضا العامل عن عمله، ومما لا شك فيه أن معدل الغياب المرتفع يعبر عن مستوى عال من الاستياء لدى العامل، على الرغم من أن كثيرا من أسباب الغياب قد تكون لأسباب أخرى، ولذلك فاحتفاظ المؤسسة بسجلات عن الحضور وعن الغياب لكل عامل ولكل مجموعة ولكل قسم ومتابعتها بشكل دقيق يتيح لها اكتشاف ظاهرة اختلال تستدعي الوقوف على أسبابها وعلاجها.

ويحسب معدل الغياب بالعلاقة التالية:

مجموع ايام الغياب للأفراد

معدل الغياب خلال فترة معينة = $100 \times \frac{\text{مجموع ايام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$

متوسط عدد الأفراد العاملين × عدد أيام العمل

ب- ترك الخدمة:

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله، ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كآتي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{100 \times \text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}}$$

مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة

ونقتصر وظيفة هذا القياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته، وهذا يعتبر أحد أهم عيوب هذا المقياس.

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا العاملين خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة، إلا أن هذه المقاييس لا تتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات.

2_ مقاييس ذاتية: ¹

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.

وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

أ. الاستبيان:

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي، أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

¹ مصطفى محمد، مرجع سابق ذكره، ص 52-53 .

ب. المقابلة الشخصية:

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

و هناك طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي :

من أهم هذه الطرق والأكثر استعمالاً نجد: ¹

1. الأجنحة الوصفية للعمل: *Job Descriptive Index J.D.I*

قام بصياغتها في الستينات من القرن العشرين Smith و Kendall، وقام بمراجعتها سنة 1990 blazer، وتعد هذه الأجنحة أكثر المقاييس استعمالاً حيث تتناول خمسة جوانب متعددة هي:

✓ العمل نفسه.

✓ الأجر .

✓ فرص الترقية.

✓ الإشراف.

✓ الزملاء.

2. طريقة " Thurstone " :

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وعليه يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام. غير أنه وعند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو

¹ مصطفى محمد، مرجع سابق ذكره، ص 53-54.

و يوضح الشكل التالي نموذج ثيرستون الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا :

A

مؤید

محایہ

معارض

المصدر: ستي سيدأحمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

3. طريقة M.Q.S:

هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي تعتبر أيضا من أكثر الطرق استعمالا، حيث تقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم، العلاقات الإنسانية والإشراف وظروف العمل، وتشمل هذه القائمة عشرون (20) بندا، كل بند يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي: غير راض تماما، غير راض، محايد، راض، راض تماما.

4. طريقة هزربرغ "Herzberg"

اقترحت هذه الطريقة من قبل هرزبرغ، حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة مكونة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، إذ تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤال إلى أفراد عينة البحث، يتضمن محاولتهم تذكر حادثة ما في حياتهم الوظيفية حققت لهم أعلى درجات الرضا عن الوظيفة وحادثة أخرى تركت لهم أعلى درجة عن عدم الرضاء ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد على تحديد القواعد التي أدت إلى شعورهم بالرضا أطلق عليها (العوامل الدافعة)، وكذلك العوامل التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا والتي أطلق عليها (العوامل الوقائية)، ويطلق على هذه الطريقة أيضا ب: طريقة رواية القصة.

5. طريقة أسكود "OS good":

تتكون هذه الطريقة والتي قدمها كل من أسكود وزميله "سيسي وتيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات. يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة يسأل المبحوث بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة.

والشكل التالي يوضح الدرجات الذي يحتويها كل مقياس جزئي :

➤ الأجر:

الشكل رقم (1-3): طريقة أسكود.

غير مناسب

مناسب



➤ فرص الترقية :

غير عادلة

عادلة

1	2	3	4	5	6	7	

➤ ساعات العمل :

غير مناسبة

مناسبة

1	2	3	4	5	6	7	

➤ الظروف المادية للعمل :

سيئة

جيدة

1	2	3	4	5	6	7	

المصدر : سبتي سيداحمد، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

6. طريقة " ليكرت likert":

7. وتشمل الإجابات ما يلي:

✓ أوافق بشدة.
✓ أوافق.
✓ لم أقرر.
✓ لا أوافق.
✓ أعارض بشدة

ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

• تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

- إن طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة التامة والمعارضة التامة.
- إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس، ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحص.

8. مقياس غتمان : Gutmann

يعتمد هذا المقياس على بناء أسئلة أحادية البعد، وهذه الفقرات مترابطة فيما سبقتها، ومن يوافق على الفقرة (2) فإنه يوافق على الفقرة (1) التي سبقتها، ومن يوافق على الفقرة (3) فإنه يوافق على الفقرتين السابقتين (1) و(2) وهكذا.

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

سنطرق في هذا المطلب إلى مؤشرات الرضا الوظيفي :¹

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، اللشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات، قد تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداؤها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر كتدريب وتأهيل الأفراد الجدد.

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

1. ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
2. تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر

¹ موساوي يحيى، براهيم محمد الامين، تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2015، 2016، ص 24 .

وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتقادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في :

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاجية.
- التمارض لتسهيل عملية الغياب.
- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1. التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

2. كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

و في هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال و الموظفين الراضين لأعمالهم .

فكانت كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (1-2): نوع الشكاوي و عدد العمال

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الاجور	18
عدم الشعور بالأمن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رتابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

المصدر : موساوي يحيى ،برياح محمد الامين ،مرجع سبق ذكره، ص26

3. الإضراب:

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل العلاقات الانسانية) ،لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم .

4. اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

5. الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين لأهميته على مستوى الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء¹:

لغة: مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية 'To Perform' والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة 'Performer' والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

اصطلاحاً: الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

أما كتعريف فقد عرفه : **"ميلر وبروملي" MILLER ET BROMILY** : « أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

¹أمال لروي ، مرجع سبق ذكره، ص48.

ونيكولاس (NIKOLAS): "بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.¹

وعرفه الخزامي بأنه: "سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به العامل استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون.²

أما راوية حسن فقد عرفت الأداء أنه: "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس بين الجيد والأداء، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"³

وكتعريفات أخرى:⁴

عرف كذلك الاداء الوظيفي على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء .

كما أشار توماس جلبرت في هذا الصدد الى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل فيها، كعقد الإجتماعا، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الافراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس .

و عرف أيضا على أنه مدى الحصول على الحقائق والبيانات المحددة، التي من شأنها أن تساعد على تحليل و تقويم أداء العامل لعمله و مسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءة القيمة والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل .

¹ موساوي يحيى، برباح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² أمال لروي، مرجع سبق ذكره، ص 48 .

³ أمال لروي، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

⁴ بن العاتب محمد ، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بالإدرسية، جامعة الأغواط -الجزائر- ، مخبر الطرق الكمية في العلوم الإقتصادية و علوم إدارة الأعمال و تطبيقاتها من اجل التنمية المستدامة، مجلد (6)، العدد (1) مكرر، 2020، ص ص333، 334 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بالنقاط التالية فيما يخص الأداء الوظيفي :

- ✓ أنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة .
- ✓ أنه يمكن قياسه من خلال كمية الجهد المبذول, نوعية الجهد, و نمط الأداء .
- ✓ أنه يسهل لنا الحصول على البيانات التي تساعد على تحليل وتقويم أداء العامل .
- ✓ أنه تفاعل بين ما يقوم به الأفراد (السلوك), و بين النتائج المحققة (الإنجاز).

و يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.¹

ثانيا : عناصر الأداء :²

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي:

أ - الموظف : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة .

ب - الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتحدياتها .

ت - الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء وهي:

➤ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

➤ **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل.

➤ **كمية العمل:** تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

➤ **المثابرة والوثوق:** يدخل فيها التقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

¹أمال لروي، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

²حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص ص92، 93 .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

لقد تباينت آراء الباحثين والدارسين في تحديد طبيعة هذه العوامل، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما القدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرهما على مستوى الأداء بالشكل الآتي:¹

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة على العمل} * \text{الرغبة في العمل}.$$

أما "بورتير ولولير" Porter et Lawler فقد وضعوا نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

أ- **الجهد المبذول**: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله أو درجة دافعيته.

ب **قدرة الفرد**: تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب .

ت - **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**:

يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

وبالتالي فإن "بورتير ولولير" أضافا عنصر ثالث وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة الى تحديد مستوى الأداء حسب المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الجهد المبذول} * \text{القدرة على العمل} * \text{الادراك}$$

هذه العوامل تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة ببعضها البعض، لتعكس لنا الطبيعة المعقدة للعنصر البشري .

وأهم هذه العوامل هي:

1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد :

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي ب:

¹ أمال لروي مرجع سبق ذكره، ص ص 51 - 52 .

أ- إدراك الفرد لمحتوى العمل:

أشار الكتاب والمفكرين إلى أهمية عامل إدراك الفرد لمحتوى العمل، كما يراه ويدركه العامل الذي يؤديه، ونظرا لوجود فروقات فردية بين الأشخاص (اختلافات الشخصية والدوافع والحاجات والقيم)، فإنه من المحتمل أن يدرك شخص محتوى العمل بمنظور يختلف عما يدركه شخص آخر، بمعنى آخر لو أخذنا عدة أشخاص يقومون بنفس المهام والواجبات، وسألنا كلا منهم كيف ينظر إلى عمله؟ لوجدنا إجاباتهم متباينة، ومنه يكون أداء مختلف ومتباين حسب أدراك الأشخاص لمهامهم، قد يكون مستوى أداء جيد أو منخفض.

(معرفة الوظيفة جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة، فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح. والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم.)

ب - الدافعية:

إدراك احتياجاته ورغباته حسب رأي الكاتب السلمي فإن الدوافع و حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة التي تمثل نوعا من القوى الدافعة التي تؤثر في تفكير وإدراك الفرد للأمور والأشخاص، كما أنها توجه السلوك الانساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات ولتحقيق مستويات عالية من الأداء..

فمثلا عندما يدرك الأفراد العاملون أن رواتبهم لا تعادل الجهد المبذول وأنها غير عادلة فإن الروح المعنوية لديهم ستخفض وسيؤثر سلبا على دافعيتهم في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم.

ت - التوقع المحقق:

إن جوهر التوقع هو أن توقعات الناس واعتقاداتهم تحدد سلوكهم وأدائهم، وتعمل بالتالي على تحقيق توقعاتهم، أي محاولة اثبات صدق إدراك للأمور والواقع بغض النظر إن كان خاطئا. كمثال على ذلك فإن التوقعات العالية لدى المشرف فيما يتعلق بأداء أحد العاملين تؤدي إلى ممارسة إشراف أفضل، وهذا بدوره يؤدي إلى قيام المرؤوس بوضع توقعات عالية لنفسه، وهذه التوقعات العالية لدى الموظف تزيد دافعيته لبذل مجهود إضافي، وبالتالي زيادة الأداء وتوقعات المشرف .

ث - الإدراك الاجتماعي:

إن معظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية ولجان وفرق عمل وغيرها ، تربطهم علاقات بشكل يمكنهم من التفاعل فيما بينهم من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم.

تختلف قدرات الأفراد على الحكم على الأمور، نتيجة الخصائص المميزة لشخصية كل فرد التي تؤثر تأثيراً كبيراً على نوعية المؤشرات التي يركز عليها. ومن المهم أن يفهم الفرد غيره كي يسلك اتجاهه السلوك المناسب في المواقف الآنية والمستقبلية. وكذلك من المهم أن يفهم نفسه حتى يسلك حياله السلوك المناسب في المواقف الآنية والمستقبلية.

2 - العوامل المؤثرة على قدرة الفرد :

تأخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أدائه وبالتالي تؤثر على مستوى جودة العمل، من القدرات الفردية: القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضاً الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل والتي سنتطرق لبعض من هذه العوامل.

أ. القدرة على حل المشكلات:

المشكلة هي عبارة عن موقف غامض أو صعب أو محير يحتاج إلى حل وفهم واتخاذ قرار، وحل المشكلة يتطلب المهارة وبعض القدرات لكي يستطيع الشخص الخروج بالقرار الصائب، وقد تم تعريف حل المشكلة على أنه: عملية تفكيرية يقوم بها الفرد الذي يمتلك المعارف المكتسبة من الخبرات السابقة من أجل الاستجابة لمتطلبات الموقف الذي يعد غير مألوف من أجل حل الغموض واللبس فيه، فالقدرة على حل المشكلات والأزمات التي تقابله تجعله متميز في مجال عمله وبالتالي يكون مستوى أدائه عالي.

ب. القدرة على العمل مع الفريق:

يعرف فريق العمل بأنه " عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملية لبعضها البعض، وملتزمون بغرض مشترك وأهداف ادائية مشتركة.

أكدت الدراسات والأبحاث على أن فرق العمل تحقق مستويات أدائية عالية تفوق كثيرا ما يحققه الأفراد أو الجماعات، ففرق العمل تسمح بدمج المهارات والقدرات والمعرفة والخبرات المتنوعة لدى الأفراد وبالتالي تحقيق الاستفادة الأفضل من الموارد البشرية.

ت. القدرة على التواصل بمهارة:

تساهم المهارات الشخصية في الاتصال في تحسين الأداء، فهناك العديد من المهارات الشخصية في الاتصال مثل القدرة على الاستماع للآخرين والحصول على معلومات، والقدرة على مقابلة الرؤساء أو المرؤوسين، القدرة على إدارة الاجتماعات، التواصل مع العملاء، ومنه فان تميز الفرد بهذه المهارات العالية في الاتصال ترفع من كفاءته الإدارية ومستوى الأداء.

ث. - القدرات القيادية:

القيادة هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة. فهناك أفراد يستطيعون التأثير على أفراد الجماعة من خلال مهارات وقدرات خاصة مثل قوة الشخصية والاحترام، والثقة والخبرة وغيره ، إن الأدوار القيادية هي في كل مكان، وليس فقط في محيط العمل، بل يمكن تطبيقها في أي وضع يتطلب القيادة، مهنيا أو اجتماعيا فالقائد يصبح قائدا لأن لديه رؤية يعمل على تحقيقها .

ج. القدرة على إدارة الوقت:

يحتاج الفرد أن يكون منظما على المستوى الشخصي والعملي، وقادرا على إدارة نفسه ووقته ليتمكن من قضاء الوقت في القيام بمهامه الموكلة اليه، فإدارة الوقت صعب القيام بها في الواقع العملي، الأمر يتطلب استثمار القليل من الوقت لتحديد الأولويات ، فكلما كان الفرد يستطيع ادارة وقته بفعالية كان مستوى أدائه جيد في المؤسسة جيد .

3-العوامل المؤثرة على دافعية الفرد:

تتوقف دافعية الفرد ورغبته في الإنجاز والأداء على محصلة تفاعل عدة عوامل مختلفة، منها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل، والتي سنتطرق اليها فيما يلي :

أ. الحاجات لتحقيق الذات:

والتي صنفها "ماسلو" ضمن المجموعات الخمسة حسب نظريته التي أطلق عليها نموذج الاحتياجات البشرية وهي ما يصبو اليه الفرد والتي تعبر عن حاجته لأن يكون قادر للوصول اليه بناءا على قدراته وكفاءاته، بمعنى أن يكون له اسم معروف في العمل ويفعل شيئا يحقق له ما كان يأمل فيه.

ب. الحاجة للاحترام والتقدير:

شعور الفرد بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين وتأكيد احترام الذات، وتحقيق هذه الحاجة هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة بالنفس واحترام ذاته وقدراته. وتتحقق تلك الحاجات من خلال التميز، والكفاءة، والمنافسة، والاستقلالية، والمركز ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد، وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد، وزيادة المسؤوليات. من المهم أن يكون هناك تقدير واحترام للفرد الذي يحسن الأداء ويجب أن يحتفظ بالمديح والثناء للخطة الحقيقية، فإذا ما تم استخدام هذا التعبير كثيرا بدون مناسبة فقد يفقد مغزاه الفعلي.

ت. العدالة والمساواة :

حسب نظرية السماوات "لأدامز" و "ستايسي" فإنها تركز على افتراض أساسي هو أن الأفراد لديهم توازن بين جهودهم واسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، أي أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهد الآخرين وعوائدهم من جهة أخرى في ظروف مشابهة في المنظمة في حالة المساوات سيكون مستوى أدائهم جيد والعكس صحيح .

ث. الامن والاستقرار في العمل:

معظم الافراد يأمل الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بانهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث و الإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل أو الوظيفة، المرض، عدم الكفاية العمل أو ما يتطلبه من جهد لا يتلاءم والوقت الذي يخصصه الفرد للإنتاج أو لأسباب أخرى، فهم يهتمون أيضا بالإضافة الى عامل الامن و الأمان بما يحدث عند بلوغ سن المعاش ومن هذا يتضح أن الأمن والأمان حافز قوي على العمل، فعندما يحس الفرد ويتمتع بنوع من الأمان فانه يشعر بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

ج. المنافسة:

يجب أن تستخدم المنافسة كحافز للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته ومع زملائه، أو باعتباره أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى.

فالمنافسة الذاتية أو الشخصية هي عندما يحاول الفرد أن يحسن من مستوى أدائه، ويحس الفرد بالرضا بعد ذلك، وتتنافس الأفراد فيما بينها أو الجماعات له ميزة كحافز لمزيد من الزمن، والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الاتجاهات وكذلك الإنتاج والأداء.

ح. المعرفة بالنتائج عن الأداء :¹

تصلح المعرفة بالنتائج كباعث على تحسين الأداء، ويسهل ذلك في تعلم وتفهم العمل وتشير الحالة التالية كيف أن رغبة في معرفة النتائج تساعد في تحسين الأداء.

خ. - فرص الترقية والتقدم:

تكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الإجتماعية .

د. الحوافز المادية:

عرفها " زويلف" بأنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الاجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشة ، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، وبرامج العناية بالأطفال ونظام الاجازات والتقاعد, كذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها :

1. الأجور والمرتبات:

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد الحافز العامل على بذل الجهد وتحسين الأداء, حيث تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، منها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.

2. التعويضات:

¹ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة

التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، منها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.

3. المشاركة في الأرباح :

يكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية الربحية.

المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في المؤسسات

يعتبر الاداء الوظيفي المحرك الرئيسي والعامل الذي يساهم في رفع او تخفيض انتاجية المؤسسة و عليه فان هناك عدة متغيرات تؤثر فيه , و من هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث الى مطلبين حيث يضم المطلب الاول المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الاداء الوظيفي اما المطلب الثاني يتضمن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي .

المطلب الأول :المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي

يتضمن 6 متغيرات و المتمثلة في :¹

1- البناء التنظيمي:

يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

2 - أنظمة وإجراءات العمل:

¹مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-130.

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب الإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

3- الاتصالات:

تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات. فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها و توجهاتها و خططها ترتبط بعملية الاتصالات.

4 نمط القيادة:

إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم للواجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

5- الحوافز:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته".

6- التدريب:

يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل

الاتجاه المتزايد نحو العولمة ويرى (الهيجان) أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم .

المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

حظي موضوع الرضا باهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين لما له من أهمية على الفرد وكذلك الاداء الذي يعتبر المحور الرئيسي التي تتمحور حوله جهود الادارة, وبعد تعرفنا على مفهوم الرضا والاداء سنتطرق الى العلاقة المتبادلة بين الرضا الوظيفي والاداء والتي سنعالجها من خلال مايلي :

الرأي الأول : يمكن تصور علاقة الرضا بالأداء في أربعة حالات:¹

1. **قد يزيد الرضا و لا يزيد الأداء:** وتعود اهم أسباب هذه الحالة لأسباب منها تواضع الولاء والانشاء للمؤسسة و انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل أو انخفاض فعالية القيادة الإدارية و تنظيم العمل بالمؤسسة.
2. **قد ينخفض الرضا لكن الأداء يرتفع :** وتعود اهم أسباب ذلك إلى يقظة ضمير العامل في المؤسسة، أو قد يرى العامل ان تلك الوظيفة هي فرصته الوحيدة و لا توجد وظيفة أخرى متاحة.
3. **قد يزيد الرضا و يزيد الأداء :** و ذلك عندما يساهم الرضا في تهيئة ولاء العامل وإنتماء للمؤسسة، و تقارب أهدافه مع أهدافها.
4. **قد ينخفض الرضا و ينخفض الأداء :** و ذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل، خاصة إذا اقترن ذلك فرص التدريب أو سوء نمط القيادة أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا.

الرأي الثاني : لخص الفكر الإداري بثلاث اتجاهات أساسية، حاولت تحديد وتفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بأداء وهذا مايلي :²

1. **زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء :** يمثل هذا الاتجاه افكار باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث يرى هذا الاتجاه ان العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي والأداء هي

¹ حمزة حمية، عادل غربي، عبد الكريم حاج سعد، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين الوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال، جامعة حمة لخضر بالوادي -الجزائر، 2017\2018 ، ص28.

² مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي و أثره على تحسين و تطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الإقتصاد و التنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحيى فارس-المدينة-الجزائر، العدد 6، جوان 2016.

علاقة سببية، يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل والأداء المتغير التابع، أي أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء المورد البشري والعكس صحيح. و يفسر هذا الاتجاه هذه العلاقة بفكرة بسيطة مفادها أن المورد الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، تزداد لديه الدفاعية نحو العمل، و يزداد أيضا ارتباطه بوظيفته ومؤسسته، فيرتفع بذلك ادائه و العكس صحيح.

2. **زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا :** بعد قيام الباحثين "برايفيد" و "كروكين" الدراسة التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي سنة 1955، حيث توصلوا إلى إستنتاج كان ضربة قوية للأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، و هو أن العلاقة بين الأداء الرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد (الأجر، المكافآت...) بالأداء الفعلي للموارد البشري.

في هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء، و إنما العكس أي أن الرضا هو نتيجة الأداء، فإشباعات التي يحققها المورد البشري لحاجاته إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع، هي التي تحقق الرضا الوظيفي.

3. **العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تحكمها عوامل وسيطة :**

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بأداء، هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة، فلا يوجد ما يؤكد على أن التغيير في أحد هذين المتغيرين يعتبر مماثل أو معاكس المتغير الآخر، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين، وهو ما أدى إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة، تربط بين الرضا الوظيفي والأداء، منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للموارد البشري مثل الجنس، السن، درجة التعلم... الخ، ومنها ما هو مرتبط بالوظيفة مثل الإثراء، المشاركة في صنع القرارات..... الخ ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين.

و من خلال ما تقدم ذكره، يمكن القول أنه رغم الاختلاف الملاحظ بين الباحثين في تحديد المتغير المستقل و المتغير التابع بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أنهم جميعا يتفقون على أن الرضا الوظيفي والأداء هما متغيرين مهمين للوصول إلى الفعالية في المؤسسة، ولو كان خلاف ذلك لما تمت أصلا دراسة العلاقة بينهما.

خلاصة الفصل :

في الأخير يمكننا القول من خلال ما توصلنا اليه من الجانب النظري للبحث, أن الطريقة الصحيحة للتميز في المنظمة والتفوق من كل الجوانب هو الجمع بين الرضا و الأداء الجيد, حيث توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو إحساس الفرد بإيجابية إتجاه عمله والعناصر الأخرى المرتبطة به كالأجر أو فرص الترقية, وظروف العمل, فكلما تحققت هذه العناصر كلما أصبحت الموارد البشرية في المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة و تحسين الأداء, والتقليل من الشكاوي و معدلات الغياب في المنظمة ودوران العمل .

وكذلك يجب أن نشير من خلال ما توصلنا إليه أن هناك مجموعة من العوامل المتداخلة التي لابد التركيز عليها و عدم تجاهلها ومحاولة التوفيق فيما بينها, كما أنه يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد والذي يمكن قياسه من خلال كمية الجهد المبذول, نوعية الجهد, ونمط الأداء .

الفصل التطبيقي : الدراسة
الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق والتعرف على مختلف الجوانب النظرية لكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في الفصل السابق وطبيعة العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي .

سنقوم في هذا الفصل بدراسة واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين وإسقاط المفاهيم النظرية في أرض الواقع, حيث قمنا بإختيار في دراستنا الميدانية هذه المؤسسة الوطنية للمنشات الفنية الكبرى بالرعاية لتكون محل للدراسة, وسنقوم في هذا الفصل بالإعتماد على ثلاث مباحث المتمثلة فيمايلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

المطلب الأول : النشأة و التطور التاريخي للمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

لإستكمال الدراسة النظرية سيتم التعرف في هذا المبحث على المؤسسة محل الدراسة والتي تم فيها الجزء التطبيقي من الدراسة، حيث تم إختيار المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى بالرغاية، والتي سنحاول التعرف عليها من خلال المبحث الذي نتطرق من خلاله إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة والتي سنلخصها فيما يلي :

أ- التعريف بالمؤسسة :¹

المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى هي مؤسسة عمومية، خدماتية، ذات طابع اقتصادي بالدرجة الأولى، تأسست هذه المؤسسة سنة 1983، وهي شركة ذات اقتصاد مستقل، حيث كانت هذه الأخيرة فرع من فروع الشركة الأم سوناطرو و هي شركة متخصصة بأشغال الطرق .

و بعد هيكلة الشركة الأم سوناطرو تكونت المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى التي أصبحت تهتم بالدرجة الأولى بإنشاء المنشآت الفنية الكبرى في البلاد وإضافة إلى ذلك ترميم هذه المنشآت، حيث أصبحت هذه الأخيرة من أهم الشركات الرابطة بين الجبال، وبذلك حققت المؤسسة عدة انجازات عظيمة سنشهد لها البلاد .

كما أن المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى هي مؤسسة ذات رؤوس أموال عمومية، حيث زودت هذه الأخيرة بمعدات خاصة و عصرية لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال و لانجاز المنشآت الفنية بدقة عالية تتماشى مع متطلبات الوضع، إذ عملت هذه المؤسسة على توفير الجو الملائم للعمل و متطلباته في الوقت المحدد دون عرقلت العمل و ذلك لتسليم هذه المنشآت في المواعيد، كما إنها عملت على إقامة مكاتب دراسات تقنية تحت إدارة فريق من المهندسين، و تقنيين مدعمين بالوسائل المادية اللازمة (معلوماتية، برمجيات

إذ يبلغ عدد عمال المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى 3568 عامل، وهذا عبر جميع وحدات المؤسسة الموزعة عبر كافة التراب الوطني من الشرق إلى الغرب .

¹ وثيقة مقدمة من المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

و باعتبار هذه المؤسسة مكلفة بالمشاريع الاقتصادية الكبرى في البلاد، ونظرا لأهميتها في المجال الاقتصادي، كان لابد من توفر أموال ضخمة تحت تصرفها وذلك لاستمراريتها في إقامة المشاريع الاقتصادية ، و يقدر رأس مالها ب: 3.640.000.000.00 دج.

مقرها الاجتماعي:

صندوق بريد 142 الطريق الوطني رقم 5 المنطقة الصناعية - الرغاية - الجزائر.

الهاتف :

023.96.57.90

ب- نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

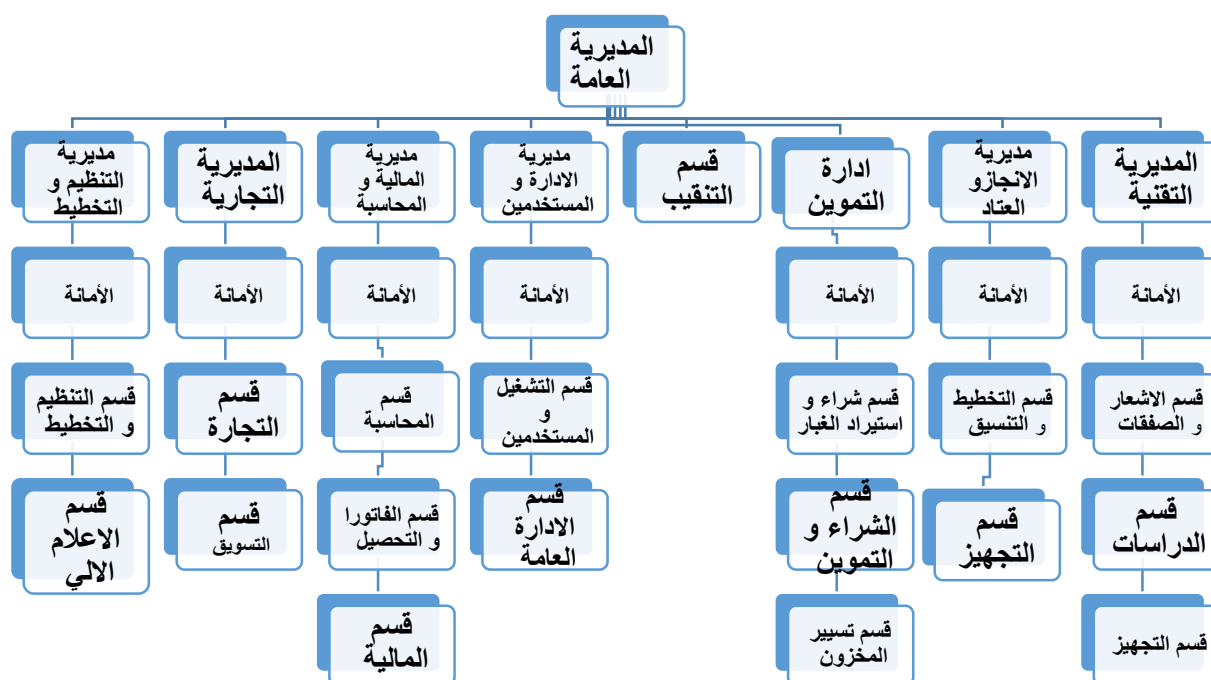
تأسست المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى بالمرسوم رقم 38 المؤرخ في 12 مارس 1983. وابتداء من 27 فيفري 1991 وفي إطار استقلالية المؤسسات، أصبحت شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 62 مليون دينار، وأصبحت الشركة القابضة للإنجازات والأشغال الفنية الكبرى في البلاد تابعة لصندوق المساهمة و الانجاز و البناء وفي 01 جانفي 1998 انضمت المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى للمؤسسة المنافسة لها وهي الشركة الوطنية للأعمال الفنية ، وهذا لتدعيم نشاطاتها و قدراتها .

وهكذا بلغ استثمار الشركة 13.3 مليون دولار أمريكي، ثم إن أساليب التسيير العصرية وحيوية فريقها القيادي و إخلاصه في العمل، كلها عناصر ساهمت إلى جانب هذه الاستثمارات في نجاح عمل الشركة ، فقد أصبحت في غضون 15 عاما في صدارة هذا القطاع من النشاط في الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENGOA

في هذا المطلب سنقدم لكم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى وكذلك الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية.

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENGOA



المصدر : وثيقة من وثائق المؤسسة

حسب الشكل رقم (1-2) الذي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة, تتطوي تحت سلطة المدير العام هياكل مركزية وهيكل محلية .

اولا : الهياكل المركزية

1. المديرية التقنية .
2. مديرية الانجاز و العطاء .
3. ادارة التموين .
4. مديرية الادارة و المستخدمين .
5. مديرية المالية و المحاسبة .
6. المديرية التجارية.
7. مديرية التنظيم و التخطيط .

ثانيا : الهياكل المحلية

1. قسم الاشعار و الصفقات .
2. قسم الدراسات .
3. قسم التجهيز .
4. قسم التخطيط و التنسيق .
5. قسم شراء و استيراد الغبار .
6. قسم الشراء والتموين .
7. قسم تسيير المخزون .
8. قسم التشغيل و المستخدمين .
9. قسم الادارة العامة .
11. قسم المحاسبة .
12. قسم الفاتورات و التحصيل .
13. قسم المالية .
14. قسم التجارة .
15. قسم التسويق .
16. قسم التنظيم و النخطيط .
17. قسم الاعلام الالي .

اما عن ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى فتحتوي على مجموعة من الوظائف المهمة وتمثل مكانة مرموقة على مستوى المديرية العامة كما يظهر في الشكل رقم (2-1) المتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

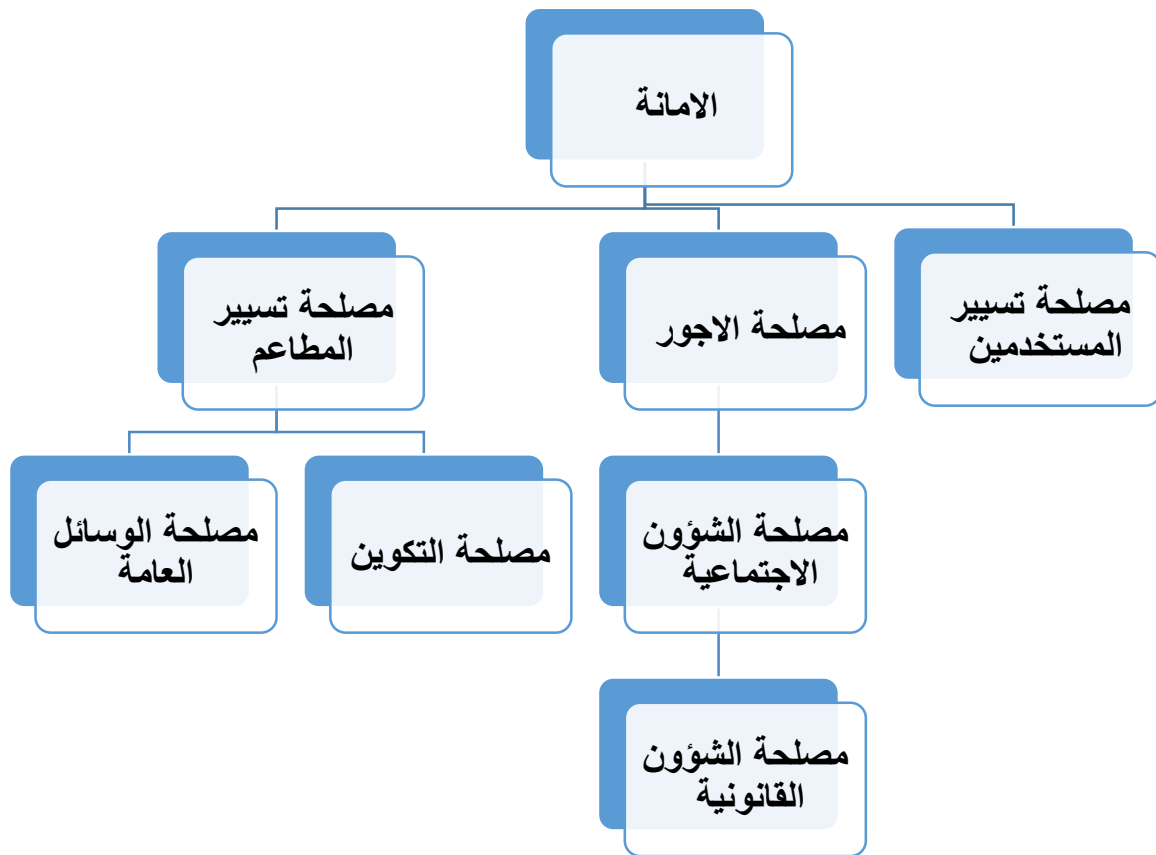
تتمثل هذه الوظائف في :

1. مصلحة الاجور : تقوم هذه المصلحة بتحديد اجور المستخدمين حسب المناصب .
2. مصلحة الارشيف : تقوم بحفظ الملفات و الجرائد الرسمية و السندات و ترتيبها .
3. مصلحة الوظائف الامني : تقوم بالسهر على الامن و حماية المؤسسة .
4. مصلحة الشؤون الاجتماعية : تقوم هذه المصلحة بدراسة كل الحالات الاجتماعية مثل : التعويضات , الضمان الاجتماعي .

5. مصلحة التنظيف: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على نظافة المؤسسة .
6. مصلحة المستخدمين: تقوم بالاطلاع على كل ملفات المستخدمين واستقبالهم وتوزيعهم حسب المناصب و الكفاءات كما تشرف على التنظيم والتوجيه.
7. مصلحة الاعلام الالي: تقوم هذه المصلحة باعداد مختلف برامج الحاسوب لمختلف نشاطات المؤسسة, المشاركة في التشهير والاعلام بالمؤسسة .

فيما يلي الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية :

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



المصدر: وثيقة مقدمة من المؤسسة

المطلب الثالث: التحفيز في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى ENGOA

عدم الشعور الموظف بالراحة النفسية والأمان في العمل وعدم الشعور بالإنجاز داخل المؤسسة يجعل من الموظف ينظر إلى المحيط العمل على أساس أنه سجن وليس شريكا في تنميتها، لافتين إلى سمات الإدارة الناجحة في جعل الموظف متفانيا في عمله وملزما بالدوام وواجبه وينبغي أن تعلم المسؤول أن من جملة

أعماله المكلف بها: الإشراف على الموظفين ومتابعتهم وتقييم عملهم وتوجيههم وإشعارهم برقابته ومحاسناته ومن هذا تشجيعهم على العمل ومكافأتهم على ما يقدمونه من أعمال وكذا الانضباط الوظيفي من بين الإستراتيجيات التي تعمل المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة هي إستراتيجية التحفيز، حيث ينقسم إلى قسمين:²

1. الحوافز المعنوية :

لا شك أن الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها إلى العمال والتي تعبر عن التقدير المعنوي إلى العمال وكذا المرؤوسين وغيرهم من قبل المدير عما يبذلونه من جهد يستحق المكافأة عليه لها أثر بالغ في نفسية العمال والمرؤوسين لأنه يشعرهم بأن الجهد الذي يقومون به وكذلك إبداعهم الشخصي في العمل، يتم تقديرهم ومتابعتهم من قبل رئيسهم وبالتالي يحفز هذا التقدير العمال المرؤوسين في عملهم يجعله متفانيا في أدائهم وتعدد الحوافز المعنوية التي تقدم للمرؤوسين وتتنوع صورها وتتمثل أهم الصور في:

أ. التقدير الجماعي:

ويتجلى ذلك في قيام المدير إما بطلب الإجماع بالمرؤوسين في اجتماع عام، أو عن طريق زيارتهم في أماكن عملهم، والاجتماع بهم، وفي أثناء الاجتماع يقدم المدير الجهود التي تم بذلها من قبل طاقم المنشأة، وأثر ذلك على الإنتاج، وبعد ذلك يقوم المدير بتوجيه شكره للمسؤولين عما بذلوه من الجهود التي ساهمت في تحقيق ذلك.

ب. المنح الأوسمة والشعارات:

من أساليب التحفيز في الإدارات العامة، يتم منح الأوسمة المختلفة للمرؤوسين نتيجة لما بذلوه من جهد، وما حققوه من إنجازات تستحق منحهم هذه الأوسمة أو الألقاب، أو الشعارات المختلفة، حتى يكون ذلك حافزا لزملائهم في العمل لبذلوا الجهود المختلفة، ولينافسوا مع زملائهم من أجل الحصول على هذه الحوافز المختلفة. في لائحة الشرف:

ت. وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف: يوجد في كثير من المؤسسات العامة والخاصة لوحات تسمى "لوحات الشرف" يتم إدراج أسماء وصور الأشخاص الذين قدموا جهودا تستحق التقدير، لذلك تعد هذه الطريقة إحدى طرق المكافأة المعنوية للموظفين.

² وثيقة مقدمة من المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

وقد يتم تغيير أسماء الأشخاص الذين تم وضع أسمائهم في لوحة الشرف للموظفين، ولتكون حافزا في العمل عن طريق خلق جو من المنافسة الشريفة بين هؤلاء الموظفين.

ث. **الترقية:** تعد ترقية الموظفين من درجة إلى درجة أخرى، أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى أسلوبا من أساليب التحفيز المعنوية، و التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تم إنجازها من قبل الموظف.

2. الحوافز المادية (المكافآت):

يعتبر الحافز النقدي من أهم طرق تشجيع العامل في هذا الوقت و ذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى، بالإضافة لذلك فإن الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أنه عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن، كما أن المال يعتبر ضروريا للصحة والتعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي.

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من العمل، يوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى ونجد أن كل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في تحفيز ودفع العامل لزيادة المجهودات والإستمرار في العمل .

أ. **الأجر الشهري:** وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر حسب ماهو متفق عليه في عقد العمل، وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الأجور المادية إنتشارا نجد أن هناك أنواع أخرى للحوافز و المكافآت والتي تمثل في صورة مختلفة وعلى سبيل المثال:

1. **العلاوات المستحقة بداية كل عام:** تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وتحدد من خلال قانون العمل و الذي يطبق عادة على الجميع بالنسبة للقطاع الخاص أو الدولة، و يكون لها حد اقصى و حد ادنى.

2. **مكافأة نوعية العمال :** وهي رتبة في الدرجة تمنح إعترافا بالأداء ذا النوعية، وهو يتجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية و كمية العما و المعرفة الفنية، و تتمنح هذه المكافأة بالإضافة إلى الزيادة السنوية و يجب أن يقضي الموظف داخا المؤسسة 12 شهرا منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لإستحقاق هذه المكافآت بجانب التميز في العمل.

3. **مكافأة الإنضباط الوظيفي في العمل:** وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع، و من شروطها الحضور المبكر إلة العما و عدم

التأخر، وعدم الإنصراف خلال الدوام، وعدم التغيب في العمل إلا في حالات العطل السنوية.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلائم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، قمنا بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعتبر الخطوة الأساسية للبدء في الجانب الميداني، حيث يشمل هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها، وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (v20).

المطلب الأول : منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها

أولاً : منهج الدراسة

يقوم هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف مشكلة محددة أو التعبير عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، و يصفها بشكل دقيق ووصفاً كمياً وكيفياً.

ثانياً :مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى، حيث يبلغ عدد عمالها حوالي 3568 عامل، في كل الوحدات، حيث قمنا باختيار عينة البحث لأنه من الصعب إجراء الدراسة على كل أفراد المجتمع والحصول على إجاباتهم، لذا قررنا أخذ عينة من المجتمع والنتائج التي توصلنا إليها نقوم بتعميمها على أفراد المجتمع الأصلي، بشرط أن تكون هذه العينة تمثل المجتمع الذي قمنا بتحديدده .

قمنا بزيارة ميدانية لتوزيع الاستبيان عليهم، حيث بلغ عدده 55 إستبياناً، استرجع منه 43 إستبياناً، و بعد فحصها ألغيت منها 3 إستبيانات نظراً لعدم مصداقيتها، وبالتالي أصبح بحوزتنا 40 إستبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1-2) توزيع أداة الدراسة

عدد الإستبيانات	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
55	43	12	3	40

المصدر: من إعداد الطالبتين الباحثتين

ثالثا: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة المفترض بين متغيري البحث (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي)، قمنا بإختيار أحد أدوات البحث ألا وهو الاستبيان او الاستبانة، حيث يتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص لقياس أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبيان يعني التأكد ان الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، و صدقها يعني التأكد من انها سوق تقيس ما اعدت من أجل قياسه، و قد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا الوظيفي وكذا أداء العاملين، وقد انقسم البحث إلى قسمين مهمين هما :

القسم الأول : الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي : (الجنس ،السن ،الأقدمية ،المستوى التعليمي، الصفة).

القسم الثاني:الخاص بمحاور الإستبيان، و يتضمن جزئين : الجزء الأول خاص بالرضا الوظيفي و يحتوي على 17 عبارة، أما فيما يخص الجزء الثاني فهو خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على 6 عبارات.

و قد تم إستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6

المصدر : برباح محمد الأمين, موساوي يحيى, تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية, مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال, جامعة ابي بكر بلقايد "تلمسان"-الجزائر, 2015-2016, ص 89

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و المعلومات و أساليبها

أولا :مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين هما :

1. **المصادر الرئيسية :** عند تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة المجتمع الذي قمنا باختيار، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي (20)، وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة، تم الحصول على البيانات وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومعلومات تدعم موضوع البحث.

2. **المصادر الثانوية :** تحصلنا على المعلومات من خلال المجلات والمقالات والرسائل الجامعية التي تتعلق بموضوع محل الدراسة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة، والهدف من خلال اللجوء المصادر الثانوية في هذا البحث هو أخذ تصور عام عن آخر التطورات والمستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

ثانيا :الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد ما قمنا بالمرحل السابقة، والمتمثلة في إعداد الاستبيان وتعديله وتوزيعه على العينة المستهدفة وبعد جمعه من العينة التي قمنا بإجراء الدراسة عليها، نقوم بتحليله، حيث يوجد عدة برامج تمكنا من الوصول

إلى معلومات تدعم الموضوع من بينها spss الكلمة المختصرة لحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

❖ التكرارات و النسب المئوية : و ذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

❖ المتوسط الحسابي : لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.

❖ معامل الفاكرونباخ : للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.

❖ معامل صدق المحك : وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.

❖ الأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم ليكرت الخماسي : التي تم تحديدها وفق القياس :³

- من 1 إلى 1,80 منخفض جدا.
- من 1,81 إلى 2,6 منخفض.
- من 2,61 إلى 3,40 متوسط .
- من 3,41 إلى 4,20 مرتفع.
- من 4,21 إلى 5 مرتفع جدا.

المطلب الثالث : ثبات و صدق أداة الدراسة

أولا : ثبات أداة الدراسة :⁴

يقصد بثبات أداة الدراسة هو مدى الحصول على النتائج نفسها اونتايج متقاربة أواذا تكرر البحث في ظروف متشابهة و ذلك باستخدام الأداة نفسها، وللتأكد والتحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل الثبات "الفاكرونباخ" لكل متغير، ومعامل الفاكرونباخ هو رقم او مقياس يقيس درجة وصدق أسئلة الاستبيان.

وكانت النتائج المتصل عليها كما هي موضحة في الجدول التالي :

³دودان سعاد، ورزقي سلمى، مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الجزائر مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2016-2017 ص66.

⁴برياح محمد الامين، موساوي يحيى، مرجع سبق ذكره ص91.

الجدول رقم (2-3) نتائج اختبار الثبات

الرقم	العبارة	قيمة الفكررونباخ اذا ما حذفت العبارة
1	يتناسب الدخل المالي الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها .	0,871
2	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيالك	0,873
3	لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله .	0,886
4	إن الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لتغطية حاجاتك الرئيسية.	0,877
5	إن العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك .	0,879
6	تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الأمن و السلامة المهنية .	0,867
7	يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد.	0,868
8	يمكنك الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق .	0,868
9	يوجد تشجيع العمل الجماعي في المنظمة.	0,870
10	يوفر العمل خدمات صحية ومزايا اضافية.	0,873
11	هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الأعمال التي تقوم بها.	0,868
12	هناك تنسيق يبين مختلف الأقسام في العمل .	0,869
13	يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات.	0,869
14	يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل .	0,873
15	تعتبر الترقية متاحة للجميع .	0,877
16	الترقية في المؤسسة تكون على أساس الكفاءة و إتقان العمل	0,876
17	لا يخضع جميع العمال للترقية .	0,896
18	ليست هناك مشاكل تعيق أدائك لعملك.	0,880
19	تحافظ على ممتلكات المؤسسة .	0,885
20	الإلتزام بأوقات و ساعات الدوام .	0,884
21	تعتمد على قدراتك في إنجاز العمل.	0,884

22	الكفاءة في إنجازك للمهام.	0,889
23	لا تحتاج الى الرقابة الدائمة عند إنجازك للمهام المطلوبة منك .	0,884
	القيمة الكلية لافاكرونباخ دون حذف أي عبارة	0,882

المصدر : من إعداد الطالبتين الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (20)الملحق رقم 2و1

يتضح من خلال الجدول أنه قد تم الإعتماد على قيمة **الفاكرونباخ** إذا ما حذفت العبارة للتحقق إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة من العبارات بالتسلسل، حيث قد لاحظنا من خلال القيم التي تحصلنا عليها في الجدول أعلاه انها منحصرة بين **0,884 و 0,889**، و هي قريبة عن التقدير الحقيقي بحيث القيمة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ بدوم ما يتم حذف كل عبارة قد بلغ **0,882**، وبالتالي تم إعتماد كل العبارات ولم تحذف أي عبارة من العبارات .

و الجدول التالي يوضح معاملات الصدق و الثبات للإستبيان ككل :

الجدول رقم (2-4): معاملات الصدق و الثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ	معامل صدق المحك
الرضا الوظيفي	17	0,903	0,950
أداء العاملين	6	0,362	0,602
الإستبيان ككل	23	0,882	0,939

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على spss(20) انظر الملحق رقم 2و1

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات الفاكرونباخ لكل من المتغيرين والإستبيان ككل أكبر من **0,60** وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة.

ثانيا : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو قدرة المقياس على ان يقيس ما وضع لقياسه ولكي نتأكد من صدقه نتمد على :

أ. **صدق المحتوى** : بعدما قمنا بعرض محتوى أداة البحث على محكمين المتمثلين في أساتذة مختصين طلبنا منهم مراجعة الأداة وإعطاء رأيهم حول كل عبارة إذا ما كانت مناسبة لمحتوى البحث, وكذلك طلب اليهم إعطاء رأيهم حول عدد العبارات وهل هي شاملة وهل الصياغة اللغوية مناسبة أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة لكي نقوم بتعديل وحذف ما يجب حذفه .
و بعد كل هذه الإجراءات أخذنا بملاحظات المحكمين التي دونها وقمنا بتعديل ما يجب تعديله ليصبح الإستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث, و بذلك إعتبرنا الأداة صالحة لقياس موضوع البحث .

ب. **صدق المحك** : من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفكرونباخ" يتم حساب معامل صدق المحك , إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير الرضا الوظيفي بلغ **0,950** ومعامل صدق المحك لمتغير الأداء الوظيفي بلغ **(0,602)** والإستبيان ككل بلغ **(0,939)** وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) وهي معاملات مناسبة ومقبولة لأغراض البحث .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض و تحليل النتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة الميدانية حول واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى بالرغاية, حيث تم الاجابة على الاسئلة المتعلقة بالدراسة .

المطلب الأول : التحليل الوصفي و التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان**أولا : التحليل الوصفي لخصائص العينة**

من خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا عند اختيار العينة أن تكون تمثل المجتمع بطريقة صحيحة, لذا إختارنا كلا الجنسين والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجدول رقم(2-5) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

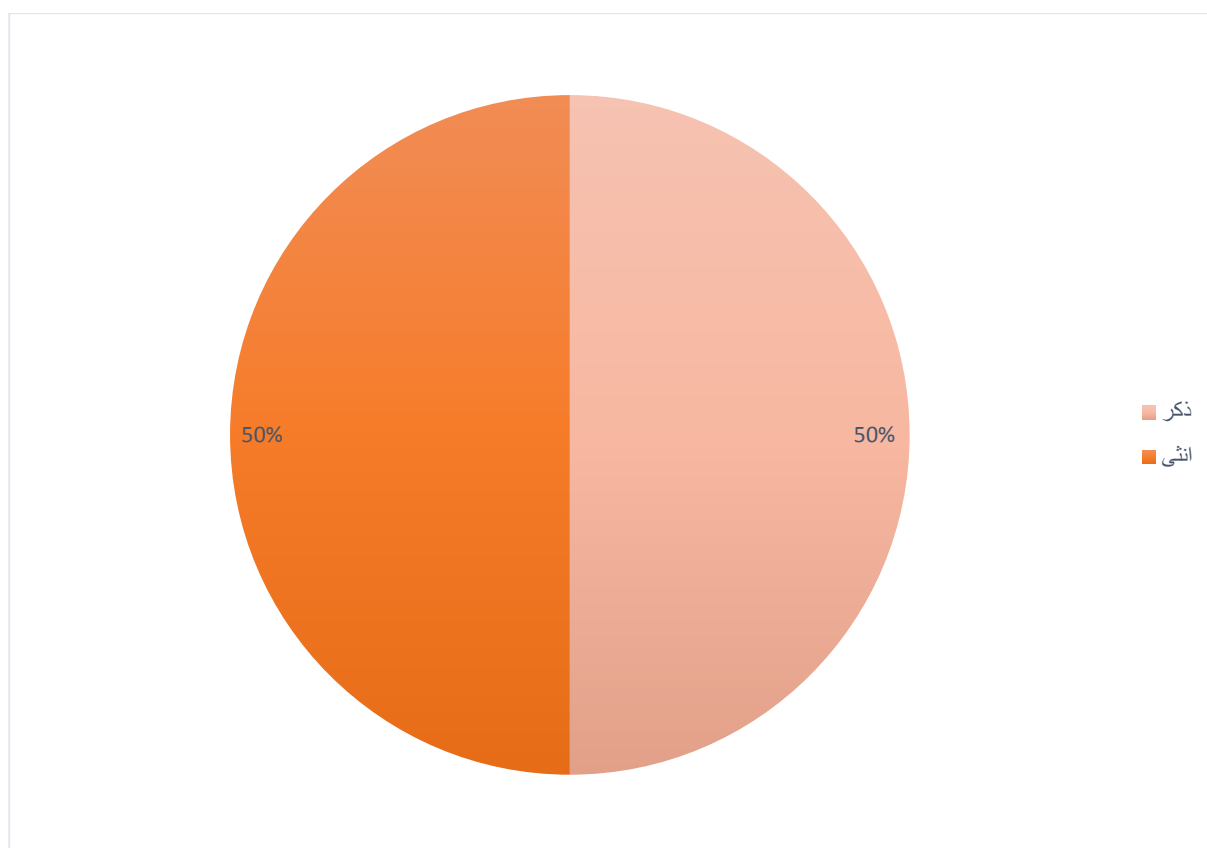
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	20	50%
انثى	20	50%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على spss (20 V) انظر الملحق رقم 5

من خلال الجدول رقم (2-5) يتضح أن مجتمع الدراسة الذي قمنا بإختياره تضمن كلا الجنسين ,حيث في العينة التي قمنا بإختيارها حصلنا عل نسب متساوية من الذكور والإناث وهذا لا يثبت أن النسبة بين الإناث والذكور متساوية في كل المؤسسة وإنما تخص العينة التي أجرينا عليها الدراسة .

ويمكن إرفاق الجدول أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على EXCEL

ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب السن

من خلال الجدول التالي سنوضح كيفية توزيع العينة حسب السن :

جدول رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب السن.

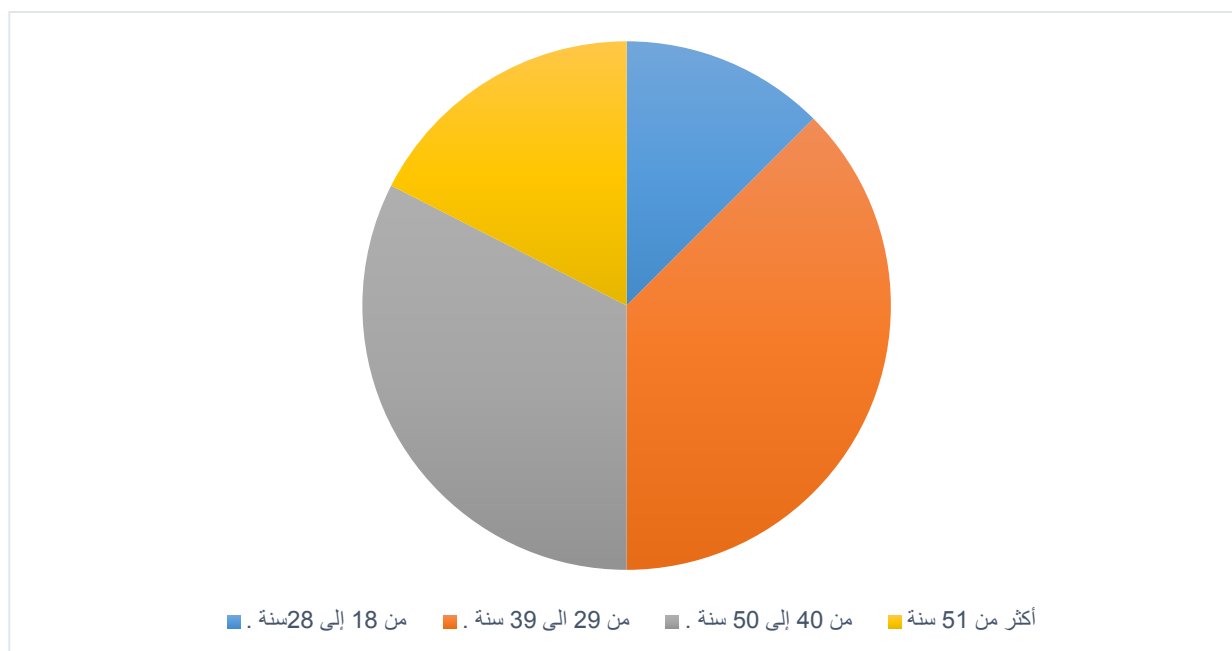
السن	العدد	النسبة %
من 18 إلى 28 سنة	5	12,5%
من 29 إلى 39 سنة	15	37,5%
من 40 إلى 50 سنة	13	32,5%
أكثر من 51 سنة	7	17,5%
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على *spss* (v20) انظر الملحق رقم 4

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج الدراسة لمتغير العمر أظهرت أن الفئة العمرية من (29 إلى 39) التي بلغت 37,5% هي الفئة الغالبة، وتليها الفئة العمرية من (40 إلى 50) بنسبة 32,5% ثم تليها الفئة العمرية للأفراد الذين يفوق عمرهم 51 سنة، أما الفئة الأقل كانت للفئة العمرية من (18 إلى 28) بنسبة 12,5%, وعليه نستنتج أن هناك تقارب في النسب بين الفئة الشبابية والفئة الأكبر في العمر.

ومن أجل تفسير ذلك أكثر يمكن إرفاق الجدول بالشكل التالي :

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

عند توزيعنا للإستبيان حاولنا ان نصل إلى جميع المستويات, من خلال الجدول التالي سنوضح أهم توزيع لأفراد العينة وفقا لمستواهم التعليمي :

الجدول رقم (2-7) : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي .

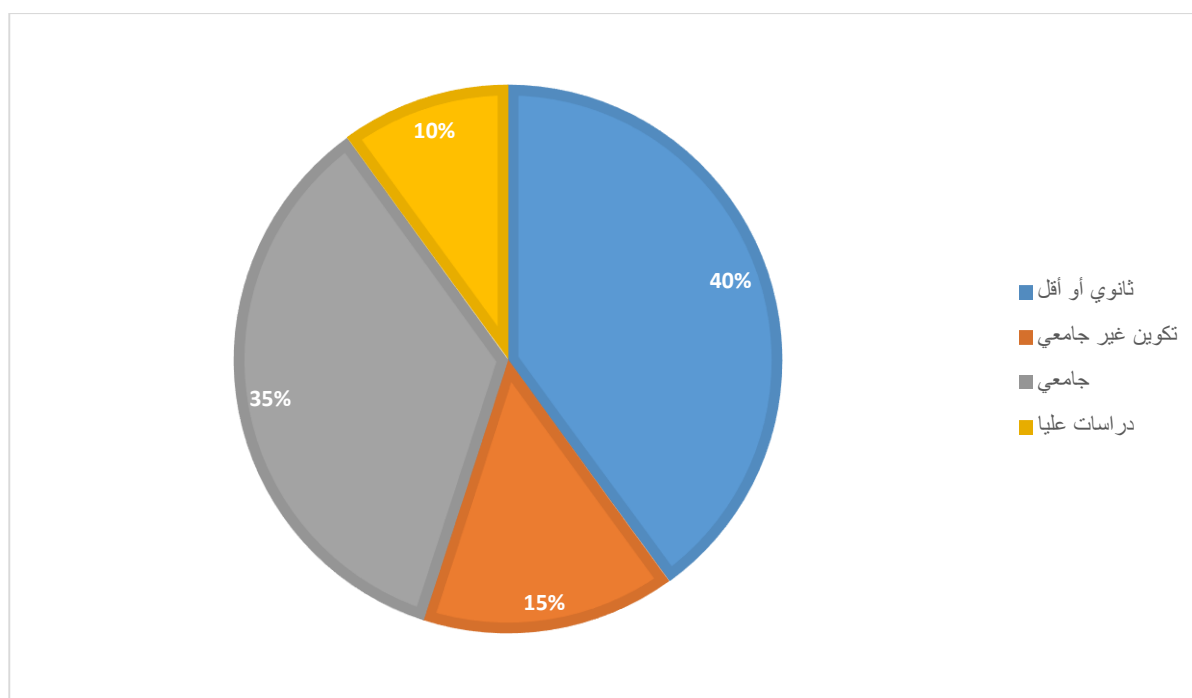
المستوى التعليمي	العدد	النسبة%
ثانوي أو أقل	14	40%
تكوين غير جامعي	8	15%
جامعي	14	35%
دراسات عليا	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على spss v20 انظر الملحق رقم 5

فيما يخص المستوى التعليمي تحصلنا على النتائج التي يظهرها الجدول أعلاه والتي تشير أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للمستوى الثانوي أو أقل حيث بلغت 40%, ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة بلغت 35%, ثم يليها التكوين غير الجامعي بنسبة 15% والنسبة الأقل كانت للدراسات العليا والتي بلغت 10%.

ويمكن إرفاق الجدول بالشكل التالي :

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

رابعاً : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

من العناصر المهمة في تحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة مدة الخبرة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

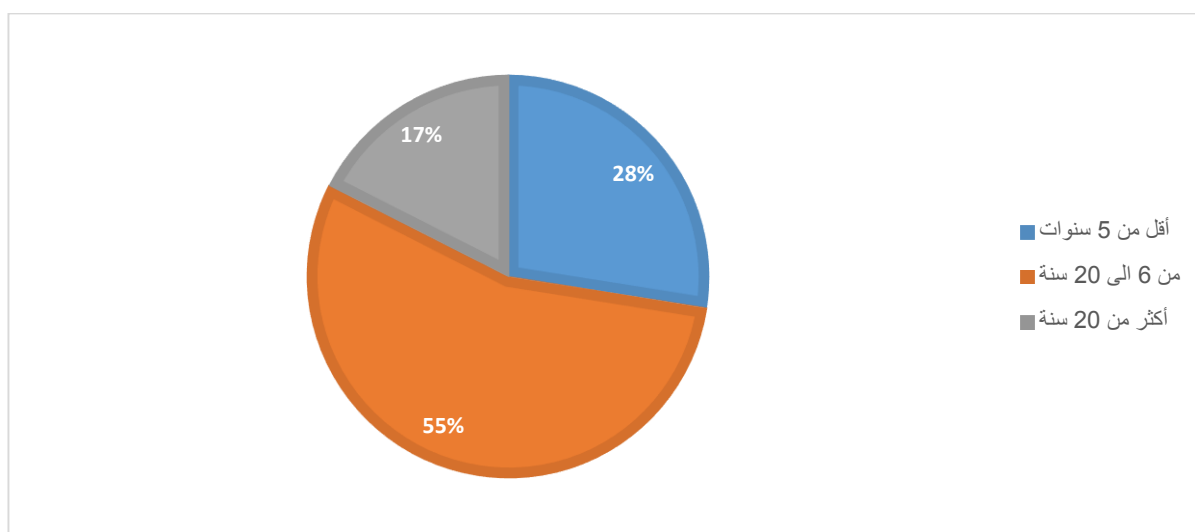
سنوات الأقدمية	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	27,5%
من 6 الى 20 سنة	22	55%
أكثر من 20 سنة	7	17,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS (v20) انظر الملحق رقم 6

من الجدول أعلاه وعند ملاحظة الأقدمية لدى الأفراد التي أجريت عليهم الدراسة نجد أن النسبة التي بلغت 55% كانت للمبحوثين الذين ينتمون للفئة من (6 إلى 20 سنة)، تليها النسبة 27,5% للمبحوثين الذين لديهم أقدمية لأقل من 5 سنوات، أما النسبة الأقل كانت بنسبة 17,5% كانت من نصيب الأفراد الذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة.

يمكن إرفاق الجدول أعلاه بالشكل التالي :

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

خامسا : توزيع أفراد العينة حسب الصفة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للصفة:

الجدول رقم (2-9) : توزيع أفراد العينة حسب الصفة.

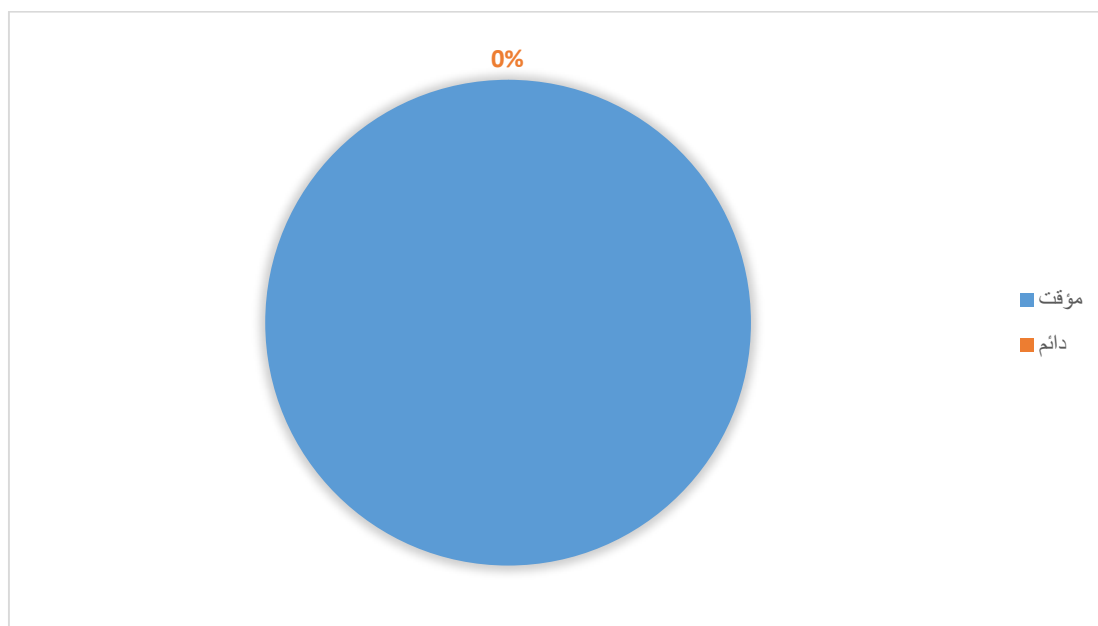
الصفة	التكرار	النسبة %
مؤقت	40	100%
دائم	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (V20.SPSS) انظر الملحق رقم 7

من خلال الجدول أعلاه ومن النتائج التي تحصلنا عليها نلاحظ أن العينة التي كانت محل الدراسة والتي تمثل عمال الشركة أن النسبة الغالبة هي لصفة مؤقت والتي بلغت 100 % وهذا يدل أن العمال في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى يعملون بصفة مؤقتة وقابلة للتجديد عند انتهاء مدة العقد .

ويمكن إرفاق الجدول أعلاه بالشكل التالي :

الشكل رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الصفة .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

ثانيا: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبانة

1. تحليل نتائج عناصر الرضا الوظيفي

في هذا الجزء نستعرض فيه التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة لمختلف المتغيرات المعتمدة، وهذا لكي نحقق أهداف الدراسة المتمثلة في واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى بالرغاية، وذلك بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية حيث قمنا بتحليلها بالترتيب كما يلي :

❖ **الأجر:**

الجدول رقم (2-10): إجابات افراد العينة المتعلقة بالأجر .

الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار ,النسبة)					متوسط الاوزان	الأهمية النسبية
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة		
1	يتناسب الدخل المالي الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها .	1	5	2	10	22	1,83	منخفض
		2,5%	12,5%	5%	25%	55%		
2	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك .	0	11	2	5	22	2,05	منخفض
		0%	27,5%	5%	12,5%	55%		
3	لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله .	7	5	0	8	20	2,28	منخفض
		17,5%	12,5%	0%	20%	50%		
4	ان الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لتغطية	0	5	1	13	21	1,75	

منخفض جدا		50%	37,5%	0%	12,5%	0%	حاجاتك الرئيسية.	
1.98		المتوسط الكلي للبعد						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss (V20) انظر الملحق رقم 9

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (1,75 إلى 2,28)

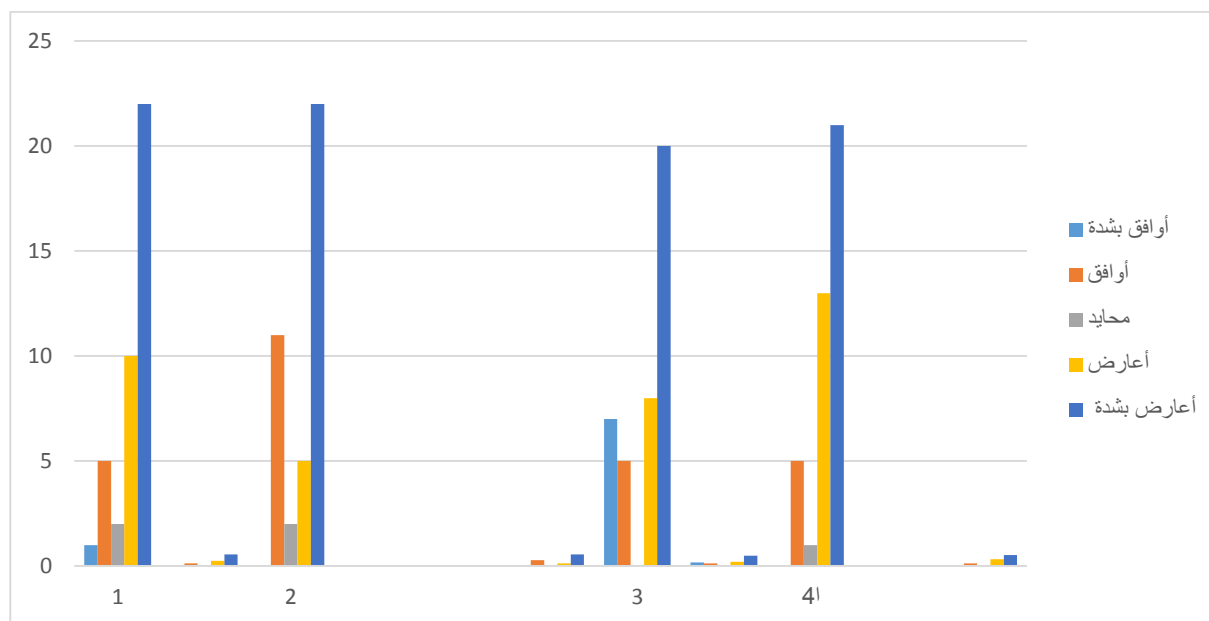
ويمكن إستخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 بلغ 1.83 وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت من (1,81 إلى 2,6), هذا يفسر أن الدخل المالي الذي لا يتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها أفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 بلغ 2,05 وهو منخفض يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت من (1,81 إلى 2,6), هذا يفسر عدم رضا أفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها على الراتب .
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 بلغ 2,28 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت (1,81 إلى 2,6), هذا يفسر أن الراتب لا يتناسب مع الجهد المبذول لأفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها.
- المتوسط الحسابي للعبارة 4 بلغ 1,75 وهو منخفض جدا يقع ضمن الفئة الأولى من سلم ليكرت من (1 إلى 1,80), هذا يفسر أن الراتب لا يكفي لتغطية الحاجات الرئيسية للعينة التي قمنا بإختيارها.

و منه يمكن أن نلاحظ أن متوسط الأوزان الكلي بلغ 1,98 وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت من (1,81 إلى 2,60), هذا يفسر أن العينة التي قمنا بإجراء الدراسة عليها غير راضية تماما على بعد الأجر.

ويمكن إرفاق الجدول بالشكل التالي :

الشكل رقم (2-7): تمثيل التكرارات لعبارات الأجر حسب سلم ليكرت



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على excel

❖ محتوى وظروف العمل :

الجدول رقم (2-11): إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحتوى و ظروف العمل .

الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار , النسبة)					متوسط الأوزان	الأهمية النسبية
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة		
1	إن العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك .	6	23	2	5	4	3,60	مرتفع
		15%	60%	5%	10%	10%		
2	تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الامن و السلامة المهنية .	11	15	9	2	3	3,73	مرتفع
		27,5%	37,5%	22,5%	5%	7,5%		
3	يساعد مناخ العمل على على بذل أقصى جهد.	6	9	11	8	6	3,03	متوسط
		15%	22,5%	27,5%	20%	15%		

متوسط	3,20	4	5	17	7	7	يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق .	4
		10%	12,5%	42,5%	17,5%	17,5%		
متوسط	2,73	6	12	9	13	0	يوجد تشجيع العمل الجماعي في المنظمة.	5
		15%	30%	22,5%	32,5%	0%		
مرتفع	3,42	4	2	10	21	3	يوفر العمل خدمات صحية ومزايا اضافية.	6
		10%	5%	25%	55%	5%		
3,28		المتوسط الكلي للبعد						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على spss .أنظر الملحق رقم 9

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (2,73-3,73)

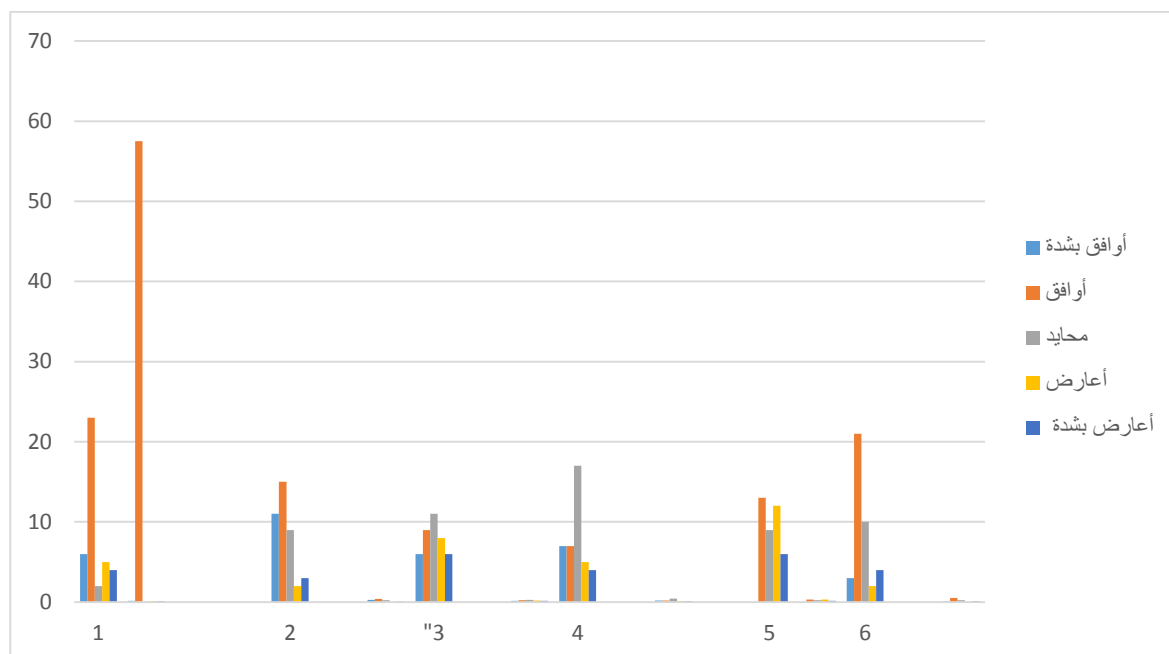
ويمكن إستخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 بلغ 3,60 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت من (3,41 إلى 4,20), هذا يفسر أن العمل الذي تمارسه العينة المختارة يتماشى مع قدراتها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 بلغ 3,73 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت من (3,41 إلى 4,20), هذا يفسر أن المؤسسة تعمل على توفير ظروف الأمن و السلامة للعينة التي أجرينا الدراسة عليها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 بلغ 3,03 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,40), هذا يفسر ان مناخ العمل لا يساعد على بذل أقصى جهد للعينة التي أجرينا عليها الدراسة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 بلغ 3,20 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,40), هذا يفسر انه هناك عوائق تؤدي إلى عدم تمكن أفراد العينة التي اجريت عليها الدراسة الإتصال بالمستويات الإدارية العليا.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 بلغ 2,73 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أن لا يوجد تشجيع العمل الجماعي في المؤسسة بنسبة كبيرة لأفراد العينة التي أجريت الدراسة عليها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 بلغ 3,40 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أن العمل يوفر خدمات صحية و مزايا اضافية لأفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها.
- 🚩 و منه يمكن أن نلاحظ أن المتوسط الكلي للأوزان بلغ 3,28 وهو متوسط معناه أن أفراد العينة غير راضين بنسبة كبيرة على ما ورد في العبارات المتعلقة ببعد ظروف العمل.

ويمكن إرفاق الجدول أعلاه بالشكل التالي

الشكل رقم (2-8): تمثيل التكرارات لعبارات محتوى و ظروف العمل حسب سلم ليكرت



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على EXCEL

❖ الإشراف :

الجدول رقم (2-12): إجابات أفراد العينة المتعلقة بالإشراف .

الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار, النسبة)					متوسط الاوزان	الأهمية النسبية
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة		
1	هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الاعمال التي تقوم بها .	2	17	9	8	4	3,18	متوسط
		5%	45%	22,5%	17.5%	10%		
2	هناك تنسيق يبين مختلف الاقسام في العمل .	3	19	9	5	4	3,28	متوسط
		5 %	45%	22,5%	12,5%	10%		
3	يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات.	3	7	12	7	11	2,58	متوسط
		7,5%	15,5%	32,5%	17,5%	27,5%		
4	يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل .	6	13	10	8	3	3,33	متوسط

		7,5%	17,5%	27,5%	30%	17.5%		
3,09		المتوسط الكلي للبعد						

المصدر : من إعداد الطالبتين الباحثتين بالإعتماد على برنامج SPSS(V20) رقم 9

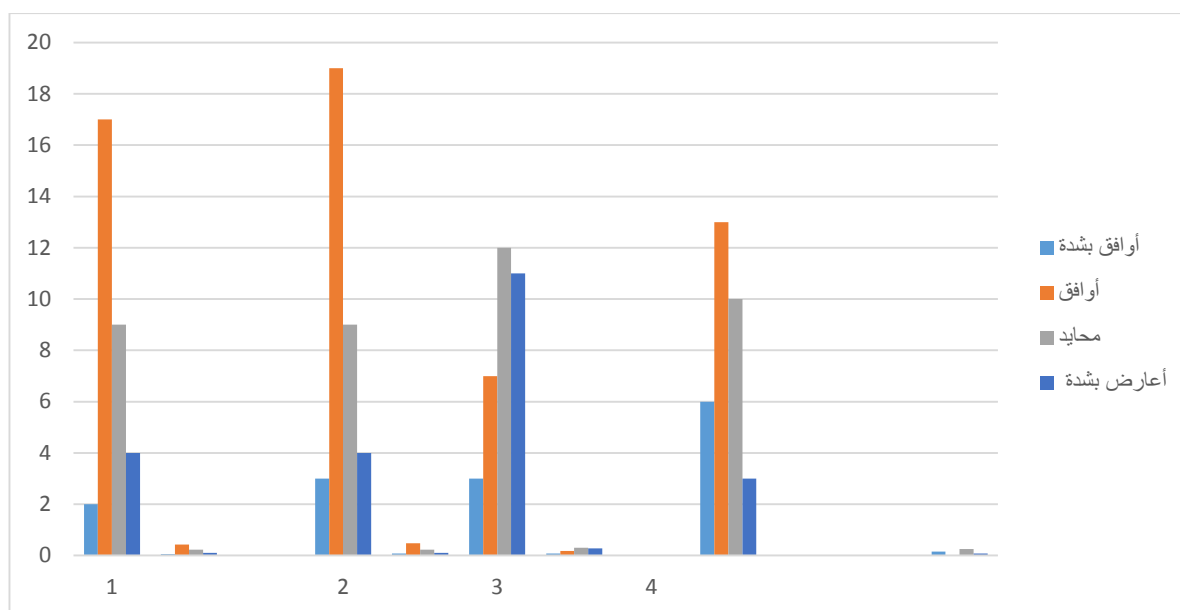
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (2,58 إلى 3,33).

ويمكن إستخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 بلغ 3,18 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أنه يوجد تقدير من طرف رئيس العمل عن الاعمال التي يقوم بها أفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها لكن بنسبة متوسطة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 بلغ 3,28 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أنه هناك تنسيق بين مختلف الأقسام لكن بنسبة متوسطة لأفراد العينة التمس أجرينا الدراسة عليها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 بلغ 2,58 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أنه لا توجد مشاركة في صنع القرارات لأفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 بلغ 3,33 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أنه الرئيس يقدم المساعدة في حال وجود صعوبة في العمل لأفراد العينة التي أجريت الدراسة عليها لكن بنسبة متوسطة .
- 🌈 و منه يمكن أن نلاحظ أن المتوسط الكلي للأوزان بلغ 3,09 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أن أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة غير راضيين بنسبة كبيرة حول ما يتعلق ببعد الإشراف .

و يمكن إرفاق الجدوا أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-9): تمثيل التكرارات لعبارات الإشراف العمل حسب سلم ليكرت



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

❖ الترقية :

الجدول رقم (2-13) : جابات افراد العينة المتعلقة بالترقية .

الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار ,النسبة)					متوسط	الأهمية النسبية
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	الاوزان	
1	تعتبر الترقية متاحة للجميع .	5	6	19	6	4	3,03	متوسط
		12,5%	15%	45%	17,5%	10%		
2	الترقية في المؤسسة تكون على اساس الكفاءة و اتقان العمل .	4	7	15	9	5	2,88	متوسط
		10%	20%	32,5%	22,5%	15%		
3	لا يخضع جميع العمال للترقية .	1	5	16	13	5	2,53	منخفض
		2,5%	10%	37,5	37,5%	12,5%		
		المتوسط الكلي للبعد					2,81	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS (V20) انظر الملحق رقم 9

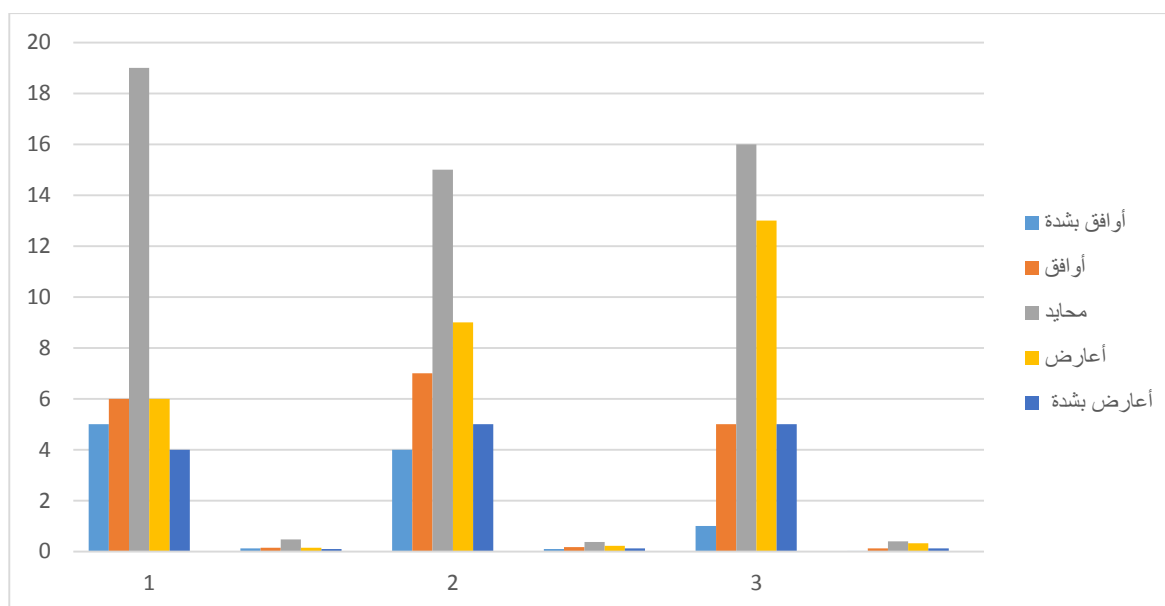
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (2,53-3,03)

ويمكن إستخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 بلغ 3,03 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أن أفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها غير متأكدين من أن الترقية متاحة للجميع.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 بلغ 2,88 و متوسط يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), هذا يفسر أن أفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها غير متأكدين من أن الترقية تكون على اساس الكفاءة و اتقان العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 بلغ 2,53 وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت من (1,81 إلى 2,60), هذا يفسر أن أفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها غير متأكدين من عدم خضوع جميع العمال للترقية .
- 🚩 و منه يمكن أن نلاحظ أن المتوسط الكلي للأوزان بلغ 2,81 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), ومعظم إجاباتهم كانوا محايدين فيها و هذا ما يدل على عدم وجود فهم و رضا قوي عن سياسة الترقية في المؤسسة لأفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة.

ويمكن إرفاق الجدول أعلاه بالشكل التالي :

الشكل رقم (2-10): تمثيل التكرارات لعبارات الترقية حسب سلم ليكرت



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على EXCEL

ثانيا : تحليل العناصر المتعلقة بأداء العاملين

سنركز في هذا الجزء على التحليل الإحصائي لإجابات الأفراد المتعلقة بأداء العاملين .

الجدول رقم (2-14) : إجابات أفراد العينة المتعلقة بأداء العاملين .

الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار , النسبة)					متوسط الاوزان	الأهمية النسبية
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة		
1	ليست هناك مشاكل تعيق أدائك لعملك.	8	11	7	7	7	3,05	متوسط
		12,5%	30%	22 ,5%	20%	15%		
2		31	7	1	1	0		

مرتفع جدا	4,75	2,5%	0%	0%	15%	82,5%	تحافظ على ممتلكات المؤسسة .	
مرتفع جدا	4,73	1	1	0	7	31	الالتزام باوقات و ساعات الدوام .	3
		2,5%	2,5%	0%	15%	80%		
مرتفع جدا	4,80	1	0	0	8	31	تعتمد على قدراتك في انجاز العمل.	4
		0%	0%	0%	20%	80%		
مرتفع جدا	4,68	1	0	0	9	30	الكفاءة في انجازك للمهام.	5
		2,5%	0%	0%	22,5%	75%		
مرتفع جدا	4,80	1	0	0	8	29	لا تحتاج الى الرقابة الدائمة عند انجازك للمهام المطلوبة منك .	6
		0%	0%	0%	20%	80%		
4,46		المتوسط الكلي للبعد						

المصدر : من إعداد الطالبتين الباحثتين بالإعتماد على برنامج spss v20. انظر الملحق رقم 9

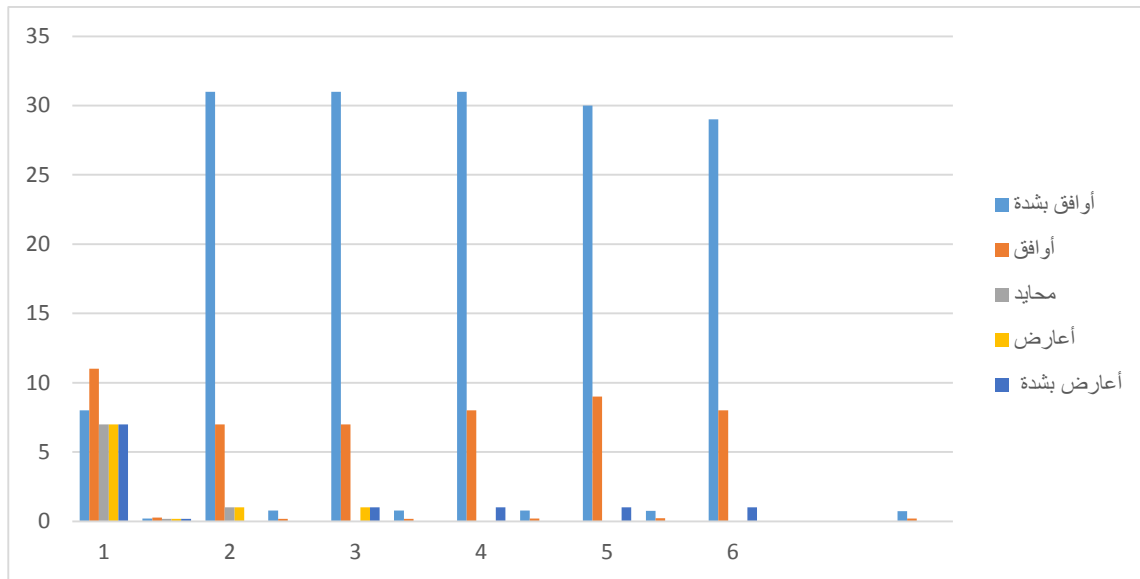
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (3,05-4,80)

ويمكن إستخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 بلغ 3,05، وهو متوسط، يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,40)، هذا يفسر أن هناك مشاكل تعيق أداء افراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 بلغ 4,75 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت من (4,21 إلى 5)، هذا يفسر ان أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة تحافظ على ممتلكات المؤسسة .
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 بلغ 4,73 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت من (4,21 إلى 5)، هذا يفسر ان أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة تلتزم بأوقات و ساعات الدوام.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 بلغ 4,80 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت من (4,21 إلى 5)، هذا يفسر ان أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة تعتمد على قدراتها عند إنجازها للمهام.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 بلغ 4,68 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت من (4,21 إلى 5)، هذا يفسر ان أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة تعتمد على الكفاءة في إنجازها للمهام.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 بلغ 4,80 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت من (4,21 إلى 5)، هذا يفسر ان أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة لا تحتاج الرقابة الدائمة عند قيامها بالعمل.
- 🌈 ومنه يمكن ملاحظة المتوسط الكلي للأوزان بلغ 4,46 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت من (4,21 إلى 5)، هذا يفسر ان أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة راضين.

و يمكن إرفاق الجدول أعلاه بالشكل التالي :

الشكل رقم (2-10): تمثيل التكرارات لعبارات أداء العاملين حسب سلم ليكرت



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على EXCEL

المطلب الثاني : تحليل الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين, تم استخدام متوسط الأوزان للاختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية: يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

و تتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية وهي :

الفرضية الفرعية الأولى: يتأثر الرضا الوظيفي حسب البيانات الشخصية.

الفرضية الفرعية الثانية : تؤثر عناصر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى .

أولاً: تحليل الفرضية الفرعية الأولى

✓ يتأثر الرضا الوظيفي حسب البيانات الشخصية.

الجدول رقم (2-14): مستوى الرضا الوظيفي حسب الجنس.

متوسط الأوزان		الأهمية النسبية	
الجنس	ذكر	متوسط	2,97
	أنثى	متوسط	2,71

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS (V20)

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن متوسط الأوزان بالنسبة للجنس ذكر بلغ 2,97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,40) ومتوسط الأوزان بالنسبة للجنس أنثى بلغ 2,71 وهو كذلك متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,40) بالتالي نلاحظ أنه لا يوجد فرق وهذا يفسر أن الجنس لم يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها .

✓ يتأثر الرضا الوظيفي حسب السن:

الجدول رقم (2-15) : مستوى الرضا الوظيفي حسب السن.

الأهمية النسبية	متوسط الأوزان		
متوسط	3,28	من 18 إلى 28 سنة	السن
متوسط	2,70	من 29 إلى 39 سنة	
متوسط	2,65	من 40 إلى 50 سنة	
متوسط	3,18	أكثر من 51 سنة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS (V20)

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستخلص أن متوسط الأوزان بالنسبة للسن من 18 إلى 28 سنة بلغ 3,28 وهو متوسط، وكذلك بالنسبة للسن أكثر من 51 سنة بلغ 3,18% وهو متوسط، أما بالنسبة للسن من 29 إلى 39 سنة بلغ 2,70 و السن من 40 إلى 50 سنة بلغ 2,65% وجميعهم يندرجون ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,40)، و هذا يفسر أنه يوجد تقارب في النتائج مما يدل على أن السن لم يؤثر على الرضا الوظيفي لأفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها .

✓ يتأثر الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (2-16) : مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي.

الأهمية النسبية	متوسط الأوزان		
متوسط	2,74	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
متوسط	2,73	تكوين غير جامعي	
متوسط	2,88	تكوين جامعي	
متوسط	3,26	دراسات عليا	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (SPSS (V20

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن متوسط الأوزان بالنسبة للمستوى التعليمي ثانوي أو أقل بلغ 2,74 وهو متوسط، وبالنسبة للمستوى التعليمي تكوين غير جامعي بلغ 2,73 وهو متوسط، وكذلك بالنسبة للمستوى التعليمي تكوين جامعي قد بلغ 2,88 وهو متوسط، ومتوسط الأوزان بالنسبة للمستوى التعليمي دراسات عليا بلغ 3,26 وهو متوسط وجميعهم يندرجون ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت من (2,61 إلى 3,41) ومن خلال النتائج يمكن أن نفسر أن المستوى التعليمي كلما كان عالي (جامعي و دراسات عليا) كلما كان العامل راض ولكن على العموم المستوى التعليمي لم يؤثر في الرضا الوظيفي لأفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها.

✓ يتاثر الرضا الوظيفي حسب الأقدمية:

الجدول رقم (2-17) : مستوى الرضا الوظيفي حسب الأقدمية.

الأهمية النسبية	متوسط الأوزان		
متوسط	3,01	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
متوسط	2,80	من 6 إلى 20 سنة	
متوسط	2,71	أكثر من 20 سنة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS (V20)

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن متوسط الأوزان بالنسبة للأقدمية لأقل من 5 سنوات بلغ **3.01** و بالنسبة لمتوسط الأوزان للأقدمية من 6 إلى 20 سنة بلغ **2,21** و كذلك بالنسبة لمتوسط الأوزان للأقدمية أكثر من 20 سنة بلغ **2,71** وهو متوسط وكلهم يندرجون ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40)، و منه لاحظنا أن كلما زادت سنوات الأقدمية انخفض الرضا الوظيفي معناه وجود علاقة عكسية، وعليه عنصر الأقدمية أثر على الرضا الوظيفي.

✓ يتأثر الرضا الوظيفي حسب الصفة.

الجدول رقم (2-18) : مستوى الرضا الوظيفي حسب الصفة.

متوسط الأوزان		الأهمية النسبية	
الصفة	مؤقت	1,07	منخفض جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS (V20)

من خلال الجداول السابقة لاحظنا أن جميع أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة يعملون بصفة مؤقتة، ومن خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن متوسط الأوزان بالنسبة لصفة مؤقت بلغت 1,07 وهو منخفض يقع ضمن الفئة الاولى من سلم ليكرت من (1 إلى 1,80)، وبالتالي لا يمكن دراسة أثر الصفة على مستوى الرضا .

ثانيا: تحليل الفرضية الفرعية الثانية

تؤثر عناصر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة

✓ العلاقة بين أداء العاملين والأجر:

الجدول رقم (2-19) : العلاقة بين أداء العاملين والأجر.

الأهمية النسبية	متوسط الأوزان	
منخفض	1,98	الأجر
مرتفع جدا	4,46	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (SPSS (V20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الأوزان للأجر قدر بـ 1,98 وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت (من 1,81 إلى 2,60)، أما متوسط الأوزان لأداء العاملين قدر بـ 4,46 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت (من 4,21 إلى 5)، وهذا يفسر من خلال النتائج المتحصل عليها أن عنصر الأجر الذي كان مستوى الرضا فيه منخفض لم يؤثر على أداء العاملين بالنسبة لأفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها.

✓ العلاقة بين أداء العاملين و محتوى ظروف العمل :

الجدول رقم (2-20) : العلاقة بين أداء العاملين و محتوى وظروف العمل.

الأهمية النسبية	متوسط الأوزان	
متوسط	3,28	محتوى وظروف العمل
مرتفع جدا	4,46	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (SPSS (V20

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن متوسط الأوزان لمحتوى و ظروف العمل بلغ 3,28 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), أما متوسط الأوزان لأداء العاملين بلغ 4,46 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت (من 4,21 إلى 5), وهذا يفسر أن أداء العاملين لم يتأثر بعنصر محتوى و ظروف العمل الذي كان مستوى الرضا عنه منخفض لأفراد العينة التي أجرينا الدراسة عليها.

✓ العلاقة بين أداء العاملين و الإشراف:

الجدول رقم (2-21) : العلاقة بين أداء العاملين و الإشراف.

الأهمية النسبية	متوسط الأوزان	
متوسط	3,09	الإشراف
مرتفع جدا	4,46	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS (V20)

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن متوسط الأوزان للإشراف بلغ 3,09 هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), أما متوسط الأوزان لأداء العاملين بلغ 4,46 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت (من 4,21 إلى 5) وهو مرتفع جدا, وهذا يفسر من خلال أن النتائج المتحصل عليها أن أداء العاملين لم يتأثر بعنصر الإشراف الذي كان مستوى الرضا عنه منخفض.

✓ العلاقة بين أداء العاملين و الترقية:

الجدول رقم (2-22) : العلاقة بين أداء العاملين و الترقية.

الأهمية النسبية	متوسط الأوزان	
متوسط	2,81	الترقية
مرتفع جدا	4,46	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS (V20)

*من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن متوسط الأوزان للترقية بلغ 2,81, وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), أما متوسط الأوزان لأداء العاملين بلغ 4,46 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت (من 4,21 إلى 5), وهذا يفسر أنه رغم التفاوت في النتائج إلا أن أداء العاملين لم يتأثر بعنصر الترقية الذي كان مستوى الرضا منخفض لدى أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة.

و يمكن توضيح نتائج تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-20) : تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين

الأهمية النسبية	متوسط الأوزان	
متوسط	2,79	الرضا الوظيفي
مرتفع جدا	4,46	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (SPSS (V20

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن متوسط الأوزان للرضا الوظيفي بلغ 2,79 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (من 2,61 إلى 3,40), أما متوسط الأوزان لأداء العاملين بلغ 4,46 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت (من 4,21 إلى 5), وهذا يفسر أن رغم مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة متوسط لكن هذا لم يؤثر بشكل سلبي على الأداء وهذا راجع إلى خوف أفراد العينة من التسريح عند إنتهاء العقد أو الخصم من الراتب .

خلاصة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً عن المؤسسة المستقبلية التي قمنا بدراسة ميدانية إليها، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة و إعطاء نبذة عنها، وكذلك الهيكل التنظيمي العام بالمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بدائرة الموارد البشرية، بعدها قمنا بإمداد البحث بمبحث و الذي يحمل عنوان الإطار المنهجي للدراسة، إذ يعتبر خطوة أساسية للبدء بالجانب النظري حيث يشمل وصفا للإجراءات التي إتبعنا بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال وصف منهج الدراسة، اداتها، مجتمعها وعينتها، بعدها قمنا بإسترجاع الإستبيان الذي قمنا بتوزيعه على العينة محل الدراسة و التي تمثل باقي العمال في المؤسسة بطريقة صحيحة وقمنا بتفريغه من المعلومات و معالجته بإستخدام برنامج (spss v(20، ثم قمنا بعرض النتائج و تحليلها وتفسيرها وإظهار أثر الرضا الوظيفي على 'ناصر الرضا وعلى الأداء الوظيفي.

خاتمة :

الحفاظ على المورد البشري أصبح من أكبر التحديات في المؤسسات, لأنه يعتبر المحرك الأساسي للتفوق والتميز وحل العديد من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة .
ومن أجل المحافظة على هذا العنصر المهم تعمل المؤسسات جاهدة على توفير كل الظروف الملائمة التي إذا توفرت ارتفع أداء العاملين و بالتالي تستفيد المؤسسة من قدراتهم وطاقاتهم .
وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بواقع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي, حيث اخترنا المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى بالرعاية لتكون محل الدراسة.

النتائج:1. النتائج النظرية:

- ✚ الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته, من جماعة العمل التي يعمل معها, و من الذين يخضع لإشرافهم.
- ✚ الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يحس به الموظف تجاه ما يقوم به من عمل, وذلك لإشباع حاجاته.
- ✚ يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل.
- ✚ عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى عواقب ومشاكل كثيرة كترك الخدمة, كثرة الغياب والشكاوي.
- و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الوظيفي.
- ✚ الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق للمهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظائف التي يشغلها الفرد.

النتائج التطبيقية:

بعدما تحصلنا على نتائج الدراسة التطبيقية في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى, سناقش لأهم ما توصلنا اليه:

- ✚ معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى حيث حسب النتائج تبين لنا أن عنصر الجنس, السن, والمستوى التعليمي لم يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة, اما بالنسبة لعنصر الأقدمية توصلنا إلى علاقة عكسية بمعنى أن كلمت زادت سنوات الأقدمية زاد الرضا الوظيفي, كذلك بخصوص

عنصر الصفة توصلنا إلى أن الأفراد الذين أجرينا عليهم الدراسة يعملون بصفة مؤقتة وعليه لا يمكن دراسة أثر الصفة على مستوى الرضا الوظيفي.

✚ معرفة العلاقة بين مختلف عناصر الرضا الوظيفي ومدى أثرها عليه (الأجر، محتوى وظروف العمل، الإشراف، الترقية)، حيث توصلنا إلى رغم انخفاض مستوى هذه العناصر إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى مرتفع .

حيث من خلال تحليل الفرضيات وذلك باستخدام متوسط الأوزان، أثبتت هذه الدراسة أن:

رغم عدم رضا أفراد العينة التي أجرينا عليها الدراسة في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى على مختلف عناصر الرضا الوظيفي، إلا أننا لاحظنا من خلال نتائج الدراسة أن هذا لم يؤثر على أداء العاملين والأداء كان مرتفع، وهذا يفسر أن رغم انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة هم مضطرون على العمل وتقديم أداء عالي خوفا من الفصل أو العقاب، أو عدم تجديد عقد العمل عند إنتهائه والخصم في رواتبهم وذلك لتلبية إحتياجاتهم الرئيسية.

الإقتراحات:

✚ الإهتمام بالموارد البشري و ذلك بتحسين ظروفه المادية والمعنوية.

✚ وضع هيكل عادل و موضوعي للأجور .

✚ إعادة النظر في معايير الترقية مع مراعات الأقدمية.

✚ إزالة عوائق الإتصال بين المستويات الإدارية العليا .

✚ تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة.

✚ تقديم تحفيزات تتناسب مع الجهد المبذول .

آفاق البحث:

أثناء قيامنا بالبحث على معلومات تخص موضوع بحثنا وفننا عند مواضيع عديدة جدية أن تكون محل بحث تكون دراسات مستقبلية:

✚ أثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

✚ تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- (1) حسين محمد حراشة , إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي , دار جليس الزمان للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , 2011 .
- (2) ستي سيد أحمد , محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الإلتزام الوظيفي و النية في ترك العمل دراسة إمبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة , أطروحة مقدمة للإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية وتخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير , جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة - و كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , قسم العلوم التجارية , 2016\2017 .
- (3) عصام عبد اللطيف , الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل , نيولينك للنشر والتدريب .
- (4) مصطفى محمد , الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء , دار ابن النفيس للنشر والتوزيع , 2018 .
- (5) منال أحمد البارودي , الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين , المجموعة العربية للنشر والتدريب 2015 .

رسائل و مذكرات :

- (1) امال لروي , أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين , دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير , تخصص تسيير الموارد البشرية , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2018 / 2019 .
- (2) حمزة حمية , عادل غربي , عبد الكريم حاج سعد , الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة , دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي , مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي , كلية العلوم الإقتصادية , التجارية وعلوم التسيير , شعبة علوم التسيير , تخصص إدارة أعمال , جامعة حمة لخضر بالوادي , 2017 , 2018\ .
- (3) علاء خليل محمد العكش , نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة , رسالة مقدمة لنيل الماجستير , منشورة , كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة , 2007 .

(4) موساوي يحيى ,برياح محمد الامين ,تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية ,دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية ,مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ,جامعة ابي بكر بلقايد ,تلمسان , 2015, 2016.

المجلات :

(1) بن العاتب محمد ,تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ,دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية ,جامعة الأغواط (الجزائر),مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية و علوم إدارة الأعمال و تطبيقاتها من اجل التنمية المستدامة ,مجلد (6),العدد (1) مكرر , 2020.

(2) بوصكري احمد بن عيشاري ,أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية ,دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف 3 نجوم بولاية المدية مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات , المركز الجامعي عبد الحفيظ بولصوف ميلة ,المجلد 3 ,العدد 2 , ديسمبر 2017.

(3) صلاح الدين حنيش ,محمد الباي ,عبد الرزاق بن علي ,أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كويا بالوادي ,مخبر النمو و التنمية الاقتصادية في الدول العربية وكلية العلوم الإقتصادي و ,التجارية وعلوم التسيير ,جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

عسلي نور الدين , تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية ,دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية-ولاية المسيلة-جامعة المسيلة, مجلة آفاق علوم الإدارة و الإقتصاد, العدد 02 \ 2017

(1) عبد الغاني تغلابت ,عمار زيتوني ,تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية ,دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس -ولاية باتنة-, مجلة الاقتصاد الصناعي ,العدد 12 , 2017 جوان.

(2) محمد قريشي ,لطيفة سبتي , دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ,مجلة الاقتصاد و التنمية, مخبر المحلية المستدامة, جامعة المدية ,العدد 4, جوان 2015.

(3) مولاي مصطفى سارة, الرضا الوظيفي و أثره على تحسين و تطوير أداء العاملين بالمصارف

الجزائرية, مجلة الإقتصاد و التنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحيى فارس-

المدية العدد 6, جوان 2016.

المواقع الالكترونية : 

(1) <http://www.aiacademy.info>

قائمة الملاحق

الإستبانة

تحية طيبة و بعد

في إطار القيام بدراسة ميدانية وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال, قمنا بإعداد هذه الإستبانة لغرض معرفة مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين الأداء, راجيين تفضلكم بالإجابة عل هذه الإستبانة بكل دقة و عناية بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيك, علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة, و لن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير .

المحور الأول : فيما يلي مجموعة من العبارات ,الرجاء وضع علامة (x) على الاجابة التي تمثل وجهة نظرك .

أولا : عناصر الرضا الوظيفي المختلفة .

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
-------	--------	------------	-------	-------	-------	------------

• الأجر

1	يتناسب الدخل المالي الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها .					
2	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك					
3	لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله .					
4	إن الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لتغطية حاجاتك الرئيسية.					

• محتوى و ظروف العمل

5	إن العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك .					
6	تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الأمن و السلامة المهنية .					
7	يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد.					
8	يمكنك الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون عوائق .					
9	يوجد تشجيع العمل الجماعي في المنظمة.					

10	يوفر العمل خدمات صحية و مزايا اضافية.				
----	---------------------------------------	--	--	--	--

• الإشراف

11	هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الاعمال التي تقوم بها .				
12	هناك تنسيق يبين مختلف الاقسام في العمل .				
13	يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات.				
14	يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل .				

• الترقية

15	تعتبر الترقية متاحة للجميع .				
16	الترقية في المؤسسة تكون على اساس الكفاءة و اتقان العمل .				
17	لا يخضع جميع العمال للترقية .				

ثانيا : أداء العاملين

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
18	ليست هناك مشاكل تعيق أدائك لعملك.					
19	تحافظ على ممتلكات المؤسسة .					
20	الإلتزام بأوقات و ساعات الدوام .					
21	تعتمد على قدراتك في انجاز العمل.					
22	الكفاءة في انجازك للمهام.					
23	لا تحتاج الى الرقابة الدائمة عند إنجازك للمهام المطلوبة منك .					

المحور الثاني :البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن : من 18 الى 28 سنة ☐ من 29 الى 39 سنة ☐ من 40 الى 50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐
3. المستوى التعليمي :ثانوي أو أقل ☐ تكوين غير جامعي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا

4. الأقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
5. الصفة : مؤقت ☐ دائم ☐

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتناسب الدخل المالي الذي تنقضه مع الوظيفة التي تشغلها	73,32	152,533	,667	,871
يعتبر الراتب الذي تنقضه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك	73,10	151,528	,603	,873
لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله	72,87	158,215	,300	,886
إن الراتب الذي تنقضه يكفيك لتغطية حاجاتك الرئيسية	73,40	159,887	,484	,877
إن العمل الذي تمارسه يتمشى مع قدراتك	71,55	159,536	,403	,879
تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الأمن و السلامة المهنية	71,43	149,430	,783	,867
يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد	72,12	148,163	,733	,868
يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	71,95	149,690	,753	,868
يوجد تشجيع العمل الجماعي في المنظمة	72,43	152,251	,725	,870
يوفر العمل خدمات صحيحة مزايا إضافية	71,75	155,423	,635	,873
هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الأعمال التي تقوم بها	71,98	150,897	,762	,868
هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل	71,87	150,933	,759	,869
يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات	72,57	149,020	,724	,869
يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل	71,82	154,148	,588	,873
تعتبر الترقية متاحة للجميع	72,12	157,958	,484	,877
يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات	72,57	149,020	,724	,869
يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل	71,82	154,148	,588	,873
تعتبر الترقية متاحة للجميع	72,12	157,958	,484	,877
الترقية في المؤسسة تكون على أساس الكفاءة و إتقان العمل	72,27	156,461	,497	,876
لا يخضع جميع العمال للترقية	72,62	181,112	-,364	,896
ليست هناك مشاكل تمنع أدائك لعملك	72,10	159,067	,376	,880
تحافظ على ممتلكات المؤسسة	70,40	170,913	,078	,885
الالتزام بالوقت و ساعات الدوام	70,43	170,917	,091	,884
تعتمد علة قدراتك في إنجاز العمل	70,35	171,772	,086	,884
الكفاءة في إنجازك للمهام	70,48	174,974	-,138	,889
لا تحتاج الى الرقابة الدائمة عند إنجازك للمهام المطلوبة منك	70,35	172,028	,062	,884

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	23

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,362	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	17

الملحق رقم 3,4,5,6,7,8,9,10

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	50,0	50,0	50,0
	أنثى	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 إلى 28 سنة	5	12,5	12,5	12,5
	من 29 إلى 39 سنة	15	37,5	37,5	50,0
	من 40 إلى 50 سنة	13	32,5	32,5	82,5
	أكثر من 51 سنة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	16	40,0	40,0	40,0
	تكوين غير جامعي	6	15,0	15,0	55,0
	جامعي	14	35,0	35,0	90,0
	دراسات عليا	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	11	27,5	27,5	27,5
	من 6 إلى 20 سنة	22	55,0	55,0	82,5
	أكثر من 20 سنة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مؤقت	40	100,0	100,0	100,0

يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	11	27,5	27,5	27,5
اعارض بشدة	7	17,5	17,5	45,0
اعارض	13	32,5	32,5	77,5
محايد	6	15,0	15,0	92,5
وافق	3	7,5	7,5	100,0
وافق بشدة	40	100,0	100,0	
Total				

يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	3	7,5	7,5	7,5
اعارض بشدة	7	17,5	17,5	25,0
اعارض	11	27,5	27,5	52,5
محايد	12	30,0	30,0	82,5
وافق	7	17,5	17,5	100,0
وافق بشدة	40	100,0	100,0	
Total				

Double-click to activate

نعتبر الترقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	4	10,0	10,0	10,0
اعارض بشدة	7	17,5	17,5	27,5
اعارض	18	45,0	45,0	72,5
محايد	6	15,0	15,0	87,5
وافق	5	12,5	12,5	100,0
وافق بشدة	40	100,0	100,0	
Total				

	N	Moyenne
الجنس	40	1,50
المستوى التعليمي	40	2,15
الإقامة	40	1,90
الصفة	40	1,00
السن	40	2,55
بتناسب الدخل المالي الذي تتقناه مع الوظيفة التي نشتغلها	40	1,83
باعتبار الراتب الذي نتقناه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك	40	2,05
لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله	40	2,28
ان الراتب الذي نتقناه يكفيك لمعيشة حاجاتك الرئيسية	40	1,75
ان العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك	40	3,60
نعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الامن و السلامة المهنية	40	3,72
يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد	40	3,03
يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	40	3,20
يوجد تشجيع العمل الجماعي في المنظمة	40	2,73
يوفر العمل خدمات صحيات مزاي إضافية	40	3,40
هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الاعمال التي تقوم بها	40	3,18
هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل	40	3,27
يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات	40	2,57
يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد	40	3,32

نعتبر الترقية متاحة للجميع	40	3,03
الترقية في المؤسسة تكون على اساس الكفاءة و اتقان العمل	40	2,88
لا يخضع جميع العمال للترقية	40	2,53
ليس هناك مشاكل تحيق اذائك لعملك	40	3,05
نحافظ على ممتلكات المؤسسة	40	4,75
الالتزام باوقات و ساعات الدوام	40	4,73
نعتد علة قدراتك في انجاز العمل	40	4,80
الكفاءة في انجازك للمهام	40	4,68
لا نحتاج الى الرقابة الدائمة عند انجازك للمهام المطلوبة منك	40	4,80
N valide (listwise)	40	

يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	27,5	27,5	27,5
اعارض بشدة	7	17,5	17,5	45,0
اعارض	13	32,5	32,5	77,5
محايد	6	15,0	15,0	92,5
اوافق	3	7,5	7,5	100,0
اوافق بشدة				
Total	40	100,0	100,0	

يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	7,5	7,5	7,5
اعارض بشدة	7	17,5	17,5	25,0
اعارض	11	27,5	27,5	52,5
محايد	12	30,0	30,0	82,5
اوافق	7	17,5	17,5	100,0
اوافق بشدة				
Total	40	100,0	100,0	

Double-click to activate

تعتبر الترقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	10,0	10,0	10,0
اعارض بشدة	7	17,5	17,5	27,5
اعارض	18	45,0	45,0	72,5
محايد	6	15,0	15,0	87,5
اوافق	5	12,5	12,5	100,0
اوافق بشدة				
Total	40	100,0	100,0	

يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	11	27,5	27,5	27,5
	اعارض	7	17,5	17,5	45,0
	محايد	13	32,5	32,5	77,5
	اوافق	6	15,0	15,0	92,5
	اوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	اعارض	7	17,5	17,5	25,0
	محايد	11	27,5	27,5	52,5
	اوافق	12	30,0	30,0	82,5
	اوافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Double-click to activate

تعتبر الترقية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	اعارض	7	17,5	17,5	27,5
	محايد	18	45,0	45,0	72,5
	اوافق	6	15,0	15,0	87,5
	اوافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يوجد مشاركة العمال في صنع القرارات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	11	27,5	27,5	27,5
	اعارض	7	17,5	17,5	45,0
	محايد	13	32,5	32,5	77,5
	اوافق	6	15,0	15,0	92,5
	اوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يقدم لك الرئيس المساعدة عندما تجد صعوبة في العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	اعارض	7	17,5	17,5	25,0
	محايد	11	27,5	27,5	52,5
	اوافق	12	30,0	30,0	82,5
	اوافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Double-click to activate

تعتبر الترقية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	اعارض	7	17,5	17,5	27,5
	محايد	18	45,0	45,0	72,5
	اوافق	6	15,0	15,0	87,5
	اوافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يوفر العمل خدمات صحيات مزاج اضافية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	اعارض	2	5,0	5,0	15,0
	محايد	10	25,0	25,0	40,0
	اوافق	22	55,0	55,0	95,0
	اوافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الاعمال التي تقوم بها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	اعارض	7	17,5	17,5	27,5
	محايد	9	22,5	22,5	50,0
	اوافق	18	45,0	45,0	95,0
	اوافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هناك تنسيق بين مختلف الاقسام فيالعمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	اعارض	5	12,5	12,5	22,5
	محايد	10	25,0	25,0	47,5
	اوافق	18	45,0	45,0	92,5
	اوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	15,0	15,0	15,0
اعارض بشدة	8	20,0	20,0	35,0
اعارض	11	27,5	27,5	62,5
محايد	9	22,5	22,5	85,0
اوافق	6	15,0	15,0	100,0
اوافق بشدة	40	100,0	100,0	
Total				

يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	10,0	10,0	10,0
اعارض بشدة	5	12,5	12,5	22,5
اعارض	17	42,5	42,5	65,0
محايد	7	17,5	17,5	82,5
اوافق	7	17,5	17,5	100,0
اوافق بشدة	40	100,0	100,0	
Total				

يوجد تشجيع العمل الجماعي في المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	15,0	15,0	15,0
اعارض بشدة	12	30,0	30,0	45,0
اعارض	9	22,5	22,5	67,5
محايد	13	32,5	32,5	100,0
اوافق	40	100,0	100,0	
Total				

يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	15,0	15,0	15,0
اعارض بشدة	8	20,0	20,0	35,0
اعارض	11	27,5	27,5	62,5
محايد	9	22,5	22,5	85,0
اوافق	6	15,0	15,0	100,0
اوافق بشدة	40	100,0	100,0	
Total				

يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	10,0	10,0	10,0
اعارض بشدة	5	12,5	12,5	22,5
اعارض	17	42,5	42,5	65,0
محايد	7	17,5	17,5	82,5
اوافق	7	17,5	17,5	100,0
اوافق بشدة	40	100,0	100,0	
Total				

يوجد تشجيع العمل الجماعي في المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	15,0	15,0	15,0
اعارض بشدة	12	30,0	30,0	45,0
اعارض	9	22,5	22,5	67,5
محايد	13	32,5	32,5	100,0
اوافق	40	100,0	100,0	
Total				

ان الراتب الذي نتقصاه بكفيتك لتغطية حاجاتك الرئيسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	20	50,0	50,0
	اعارض	15	37,5	87,5
	اوافق	5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ان العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	4	10,0	10,0
	اعارض	4	10,0	20,0
	محايد	2	5,0	25,0
	اوافق	24	60,0	85,0
	اوافق بشدة	6	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الامن و السلامة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	3	7,5	7,5
	اعارض	2	5,0	12,5
	محايد	9	22,5	35,0
	اوافق	15	37,5	72,5
	اوافق بشدة	11	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتناسب الدخل المالي الذي نتقصاه مع الوظيفة التي تشغلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	22	55,0	55,0
	اعارض	10	25,0	80,0
	محايد	2	5,0	85,0
	اوافق	5	12,5	97,5
	اوافق بشدة	1	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعتبر الراتب الذي نتقصاه مقارنة بالرواتب في امكان عمل اخرى مرضيا لك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	22	55,0	55,0
	اعارض	5	12,5	67,5
	محايد	2	5,0	72,5
	اوافق	11	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعارض بشدة	20	50,0	50,0
	اعارض	8	20,0	70,0
	اوافق	5	12,5	82,5
	اوافق بشدة	7	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد علة قدراتك في انجاز العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اوافق	8	20,0	20,0	20,0
اوافق بشدة	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الكفاءة في انجازك للمهام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعارض بشدة	1	2,5	2,5	2,5
اوافق	9	22,5	22,5	25,0
اوافق بشدة	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

لا تحتاج الى الرقابة الدائمة عند انجازك للمهام المطلوبة منك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اوافق	8	20,0	20,0	20,0
اوافق بشدة	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحافظ على ممتلكات المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعارض بشدة	1	2,5	2,5	2,5
اوافق	6	15,0	15,0	17,5
اوافق بشدة	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الالتزام بالوقت و ساعات الدوام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعارض	1	2,5	2,5	2,5
محايد	1	2,5	2,5	5,0
اوافق	6	15,0	15,0	20,0
اوافق بشدة	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد علة قدراتك في انجاز العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اوافق	8	20,0	20,0	20,0
اوافق بشدة	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	