



جامعة محمد بن أحمد \_ وهران 2

كلية العلوم الإجتماعية

قسم: علم النفس والأرطوفونيا

شهادة ماستر ل، م، د في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

"الرضا الوظيفي وأثره على الأداء"

"دراسة ميدانية لدى عمال البلدية لولاية غليزان"

تحت إشراف:

د.محمودي الهواري

من إعداد الطالب:

مهدي ياسين

لجنة المناقشة:

رئيسا

أ.د.سهيل مقدم

مشرفا ومقررا

د.محمودي الهواري

مناقشا

د.بلعابد عبد القادر

السنة الجامعية: 2021 / 2020



## آية قرآنية

قال الله تعالى: ﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾

الآية 11 من سورة المجادلة

# الشكر

إمداد المادي و المعنوي و إلى كل من قدم لي المساعدة سواء من قريب أو من بعيد .  
أحمد الله ، أشكر فضله ونعمته أن منى علي بنعمة الصحة والعلم وأن قدرني علي

إتمام هذا العمل المتواضع، ثم أتقدم بالشكر إلى اعز ما في الوجود أبي و أمي

الذين لم يبخلوا علي بالنصح و الدعاء

كما أتقدم بالشكر إلى استاذ المحترم محمودي الهواري علي كل المجهودات التي بذلتها معي في إتمام هذا العمل ، فكانت لي نعم الموجه و المرشد في مجال البحث و طلب العلم و أدعو الله أن يطيل في عمرها و أن يمدها بالصحة والعافية

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال البلدية

و أشكر أيضا جميع الأساتذة علم النفس العمل و التنظيم

كما أتقدم بوافر الشكر لكل من ساعدني في إتمام هذا الموضوع سواء من قريب أو بعيد

# إهداء

اشكر من صميم فؤادي كل الذين يشجعون اليد التي تحمل القلم ، ويحبون الكلمة و يعيشون تحت ظلال العلم



اهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الرحمان " و بالوالدين إحسانا "

إلى من حملت مالا تطيق ....إلى من تسافر في دمي ...وأذوق منها ما أذوق

معناك عندي كيفما كنت عميق.....إليك أمة قررة عيني

إلى من كافح صابرا و اجتاح الصعاب.... مبحرا لأجل أن أرى النور ساطعا

إلى من أفنى عمره كذا كي أنام مليء جفوني أمنا.....إليك أمة الغالي

إلى أخواتي.....اغلي ما أهدى إلي والديا

إلى أصدقائي.....

محمد مهدي ياسين

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "" الرضا الوظيفي و أثره على الأداء لدى عمال البلدية لولاية غليزان " حيث استخدمنا الاستبانة لجمع البيانات و المعلومات ، وبلغ تعداد عينة الدراسة 50 عامل ، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS)، من خلال الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية :

✓ النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي

✓ اختبار ألفا كرونباخ من اجل معرفة ثبات الأداة الدراسة

✓ اختبار t test في حالة عينتين مستقلتين

### ➤ الفرضيات :

✓ توجد فروق في أداء العاملين تبعاً للمستوى رضاهم الوظيفي لعمال البلدية بدائرة غليزان

✓ توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً مستوى الرضا عن الأجر لعمال البلدية - غليزان

✓ توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً مستوى الرضا عن الترقية لعمال البلدية -

غليزان

✓ توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً مستوى الرضا عن جماعات العمل لعمال البلدية -

غليزان

### ➤ نتائج الدراسة :

✓ لا توجد فروق في أداء العاملين تبعاً للمستوى رضاهم الوظيفي لعمال البلدية - غليزان

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً مستوى الرضا عن الأجر لعمال البلدية -

غليزان

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً مستوى الرضا عن الترقية لعمال البلدية -

غليزان

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً مستوى الرضا عن جماعات العمل لعمال

البلدية - غليزان

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ، الأداء

## قائمة المحتويات

II	..... الآية القرآنية
III	..... الشكر
IV	..... الإهداء
V	..... الملخص
VI	..... قائمة المحتويات
VIII	..... قائمة الجداول
أ- ب	..... المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
2	..... الإشكالية و تساؤلات الدراسة
3	..... الفرضيات
4	..... أهداف الدراسة
4	..... أسباب اختيار موضوع الدراسة
5	..... أهمية الدراسة
6	..... التعريف الإجرائي
6	..... الدراسات السابقة
9	..... التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الرضا الوظيفي</b>	
12	..... تمهيد
13	..... مفهوم الرضا الوظيفي
14	..... نظريات الرضا الوظيفي
18	..... أهمية الرضا الوظيفي
19	..... خصائص الرضا الوظيفي
19	..... عناصر الرضا الوظيفي
23	..... قياس الرضا الوظيفي
27	..... آثار الرضا الوظيفي
30	..... الخلاصة
<b>الفصل الثالث : الاداء الوظيفي</b>	
32	..... تمهيد
33	..... مفهوم الاداء
33	..... مفهوم الاداء الوظيفي
34	..... عناصر الاداء
35	..... محددات الاداء
35	..... أنواع الاداء الوظيفي

37	أبعاد الاداء الوظيفي .....
38	العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي .....
39	أهمية الاداء الوظيفي .....
40	تقييم الاداء .....
52	الخلاصة .....
<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية</b>	
54	تمهيد .....
54	1- الدراسة الاستطلاعية .....
59	2- الدراسة الأساسية .....
<b>الفصل الخامس عرض نتائج .</b>	
63	1- عرض النتائج .....
65	2- مناقشة النتائج .....
66	التوصيات .....
67	الخاتمة .....
69	المراجع .....
76	الملاحق .....



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان الصفحة	الرقم
55	فقرات الابعاد و المتغيرات	1
56	توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	2
56	توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	3
57	توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية	4
57	توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي	5
58	معامل الفا كرونباخ	6
59	توزيع خصائص العينة الأساسية حسب الجنس	7
60	توزيع خصائص العينة الأساسية حسب السن	8
60	توزيع خصائص العينة الأساسية حسب الاقدمية	9
61	توزيع خصائص العينة الأساسية حسب المستوى الدراسي	10
63	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الأداء تبعا لمستوى الرضا الوظيفي	11
63	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الأداء تبعا لمستوى لرضا عن الاجر	12
64	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الاداء تبعا لمستوى رضا عن الترقية	13
64	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الاداء تبعا لمستوى رضا عن جماعة العمل	14

مقدمة

## مقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم ركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية، ورفع مردودياتها باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد، ولهذا تسعى اغلب المنظمات إلى إعطائه أهميه ومكانة خاصة في الإدارة الموارد البشرية.

ومن بين أهم السلوكيات التي تؤثر على أداء العمال والرضا الوظيفي، حيث ان الرضا الوظيفي للعمال يساهم في تحقيق أهداف الموظف في النمو والتطور بالإضافة الى تحقيق أهداف منظمة في الربحية والبقاء والاستمرارية

ولذلك نستطيع القول بان هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء العمال وهذا ما يتفق مع دراسة حمزة حاميه وعادل غربي 2018 حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العمال.

وكذلك دراسة عبد الله خالد سليم المعاينة 2017 التي توصلت هذه الأخرى إلى وجود علاقة ايجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في المؤسسة الذين يعملون بها.

وكما تطرق الدراسة برياح محمد الامين وموساوي محمد 2016 حيث توصلت هذه الدراسة أيضا الى ان الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية كما انه يشكل دافعا مهم نحو الإنجاز المتميز وهذا ما يترتب عليها لفائدة بالنسبة للمنظمة والعاملين.

من أجل التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه فقد اعتمدنا على خطة تتضمن تقسيم دارستنا إلى جانبين، الأول نظري والثاني تطبيقي، بحيث يظم الجانب النظري، ثلاث فصول مترابطة يكمل بعضها البعض

في الفصل الأول الذي تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة أهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار موضوع وكذلك التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة، والفصل الثاني الذي تضمن مفهوم الرضا الوظيفي، نظريات الرضا، أهمية

الرضا، خصائص الرضا، عناصر الرضا، قياس الرضا، وأثار الرضا ، كما تضمن الفصل الثالث : مفهوم الأداء، عناصر الأداء، محددات الأداء، أنواع الأداء، أبعاد الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، أهمية لأداء، و كذلك تقييم الأداء وجميع جوانبه، و الفصل الرابع قد تضمن :الجانب المنهجي تم تطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية و الأساسية ، و في الأخير في الفصل الخامس تم عرض : النتائج و مناقشتها .

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 1- الإشكالية و تساؤلات الدراسة
- 2- الفرضيات
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- التعريف الإجرائي
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة

## 1. إشكالية

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام و بداية دراسات الكثير من العلماء و المفكرين ,فهي تعد تنظيم اجتماعي أنشا من اجل تحقيق أهداف معينة باستخدام الجهد البشري و الاستفادة من الموارد المادية المتاحة كما أنها تهدف إلى المحافظة على بقائها و استمرارها في ظل المنافسة القوية و التحديات الكثيرة التي تواجهها و ذلك عن طريق زيادة الاهتمام بالمحرك الأساسي و المسؤول الرئيسي عن تحويل المدخلات إلى مخرجات ألا و هو المورد البشري , و ذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي يمتلكها الفرد 'الأمر الذي يدفعنا إلى القول بأن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير في قدرتها على المحافظة على هذا المورد البشري في مؤسستها.

ولقد استخدمت المؤسسات في عصرنا الحالي العديد من السياسات و الاستراتيجيات من اجل المحافظة على موردها البشري,إذا يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي للعمال من أهم الأمور التي تؤثر على العمال و يعرف الرضا الوظيفي على انه عبارة عن اهتمام بالظروف النفسية و البيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد {المغربي ,2016,ص288}

كما يعرف أيضا بأنه الشعور النفسي بالفناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه {العديلي ,1995,ص179}

فشعور العاملين بالرضا يؤدي إلى تعديل سلوكياتهم بشكل إيجابي و يؤثر على تصرفاتهم ,إضافة إلى تطوير ثقتهم في أدائهم و تمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم و بالتالي يؤدي إلى حدوث ارتفاع في مستويات أداء المؤسسة و العديد من المتغيرات الأخرى ,ما في حالة عدم إحساس العاملين بالرضا الوظيفي قد يترتب عن ذلك العديد من النتائج السلبية ,كالاحتجاجات و الإضرابات و عدم الرضا و ترك العمل .. و من السلوك التي يتأثر بها الرضا الوظيفي في المنظمة هو الأداء الوظيفي فهو يعتبر من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث و الدراسات نظرا لأهميته بالنسبة للمنظمات .

حيث أن الأداء الوظيفي يعد من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإنسانية حيث يعرفه بعض العلماء على أنه درجة و إتمام المهام المكونة للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة {رواية, 2003, ص86 }

ولقد أكدت عدة دراسات أن انخفاض شعور العامل بالرضا الوظيفي سببا حتميا في انخفاض أدائه و العكس صحيح و البلدية إحدى المؤسسات الوطنية التي يعتبر الرضا الأفراد العاملين بها من الأمور التي تؤثر على أدائهم الوظيفي بشكل كبير جدا وهذا ما نحاول التأكد منه من خلال دراستنا و التي تدور حول الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي للعمال البلدية بدائرة غليزان , انطلاقا من تساؤل رئيسي مفاده :

**"هل يوجد فروق في أداء العاملين تبعا للمستوى رضاهم الوظيفي لعمال البلدية بدائرة غليزان"**

وتتدرج عن تساؤل الدراسة جملة من التساؤلات الفرعية وهي:

- هل توجد فروق دالة إحصائيا في الأداء تبعا مستوى الرضا عن الأجر لعمال البلدية - غليزان؟
- هل توجد فروق دالة إحصائيا في الأداء تبعا مستوى الرضا عن الترقية لعمال البلدية - غليزان؟
- هل توجد فروق دالة إحصائيا في الأداء تبعا مستوى الرضا عن جماعات العمل لعمال البلدية - غليزان؟

### الفرضيات

#### الفرضية العامة:

- توجد فروق في أداء العاملين تبعا للمستوى رضاهم الوظيفي لعمال البلدية بدائرة غليزان

#### الفرضيات الجزئية

- توجد فروق دالة إحصائيا في الاداء تبعا مستوى الرضا عن الأجر لعمال البلدية - غليزان
- توجد فروق دالة إحصائيا في الاداء تبعا مستوى الرضا عن الترقية لعمال البلدية -

غليزان

توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعا مستوى الرضا عن جماعات العمل لعمال البلدية  
- غليزان

## 2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى

- تقديم نظرة شاملة على موضوع الرضا الوظيفي و معرفة مدى تأثير على الأداء الوظيفي  
لعمال البلدية.

- التعرف على أبعاد الرضا الوظيفية و معرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لعمال  
البلدية دائرة غليزان

- تقديم نظرة شاملة حول الأداء الوظيفي لعمال البلدية - دائرة غليزان

- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي لعمال البلدية دائرة غليزان  
دراسة الموضوع تطبيقيا و تحليل النتائج من اجل تقديم توصيات و اقتراحات حول أثر  
الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالبلدية دائرة غليزان.

## 3. أسباب اختيار الموضوع الدراسة :

لكل باحث أسباب تدفعه للخوض في موضوع بحث معين و اختيارنا لموضوع الرضا  
الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي راجع لعدة أسباب و تتجسد كالتالي:

### أسباب أكاديمية

- ارتباط الموضوع بالتخصص إدارة الموارد البشرية الذي ستتحصل فيه على شهادة  
الماستر بإذن الله.

- ارتباط الموضوع وملائته بالتخصص الذي ندرس فيه افادة الدارسين في مجال إدارة  
الموارد البشرية والمؤسسات بالدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل

### أسباب علمية

- التعرف على رأي عمال البلدية بدائرة غليزان حول موضوع الرضا و كيف يؤثر على  
أدائهم الوظيفي .

- الرغبة في دراسة الموضوع لان الرضا الوظيفي للعمال من بين أهم الأمور التي يجب أن  
تعطيها أي مؤسسة أهمية كبيرة .



- الرغبة في محاولة إثراء التراث العلمي بمكتبة الجامعة بهذه الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها

- الرغبة في التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى عمال البلدية بدائرة غليزان  
- محاولة تقديم معلومات حول الرضا الوظيفي و كذلك معلومات حول الأداء الوظيفي

#### 4. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي لدى عمال و ذلك لان الرضا الوظيفي يلعب دورا مهما و أساسيا داخل أي منظمة لان له تأثير كبير على الاداء الوظيفي للعمال و تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية تطبيقية و أهمية علمية و سنقوم بذكرها كالتالي :

##### ✓ الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعمال , في إحدى مؤسساتنا الوطنية و تنبثق هذه الدراسة من كون البلدية وحدة مهمة , و هذا ما يتطلب من عمالها الحرص على تقديم أحسن الخدمات , لكن الرضا الوظيفي لعمال البلدية دائرة غليزان يؤثر على أدائهم الوظيفي ، و لذلك من خلال دراستنا هذه نتوقع استنباط دراسة جديدة حول الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي للعمال.

##### ✓ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط التالية :  
التعرف على آراء العمال البلدية بولاية غليزان حول موضوع الرضا الوظيفي و تأثيره على الاداء الوظيفي

- التعرف على معنى الرضا الوظيفي

- التعرف على إبعاد الرضا الوظيفي

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع التي تمر به المؤسسة الجزائرية , والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري من خلال زيادة رضاه الوظيفي .

إن تحسين الاداء الوظيفي للعمال يمكن الوصول إليه من خلال تحسين و تطوير الرضا الوظيفي عند هؤلاء العمال .

## 5. التعريف الإجرائي بمصطلحات الدراسة

### ✓ الرضا الوظيفي :

يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا : على انه مجموعة السلوكيات التي يمكن ان تعكس مدى رضا الموظفين عن المهام الموكلة إليهم :وهو عبارة عن مشاعر الرضا الناتجة عن تصور الموظف تجاه الوظيفة التي يعمل بها ، إذ أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل في رغبة الموظف في العمل وما يحيط به

### ✓ الأداء الوظيفي :

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائيا : بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه.حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة

### ➤ الدراسات السابقة

#### ✓ الدراسة الاولى :

#### دراسة مريجة خالد 2015 بعنوان :أثر التحفيز على أثر العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة satem بوهرا ن حيث قام الباحث بدراسة ميدانية و توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها لاحظ أن التحفيز له دور كبير في تحسين أداء كما إن مؤسسة تعمل جاهدة من اجل تحفيز العاملين الذين يعملون لديها بالرغم من وجود بعض النقائص و الصعوبات

{مريجة:2015:85}

#### ✓ الدراسة الثانية :

- دراسة برياح محمد الأمين 2016 بعنوان: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، وهدفت هذه الدراسة الى محاولة إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي و مدى مساهمته في تحسين و الرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسة و كذلك الربط بين الأسس النظرية و الواقع العلمي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر ما يلي :

الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية كما انه يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز و هذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمة و العاملين {برياح و موساوي 2016:137}

#### ✓ الدراسة الثالثة :

دراسة بومنجل سميحة 2015 بعنوان : الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الاداء الوظيفي .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين نظم الحوافز المطبقة في المؤسسات و الأداء الوظيفي و كذلك محاولة التعرف على معوقات و مشاكل نظام الحوافز المطبقة في المؤسسات الاقتصادية و أداء العمال و في الأخير إعطاء صورة عامة وإزالة الغموض حول هذا الموضوع .

لقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من اجل تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسة و توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها :

للحوافز المادية و المعنوية اثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة و على أداء المؤسسة بصفة عامة ، كما توصلت هذه الدراسة أيضا الى أن هذه المؤسسة لتتوفر على نظام الحوافز و الذي من خلاله يمكن المؤسسة تحسين أداء عمالها

#### ✓ الدراسة الرابعة

دراسة راجي حابس النوافعة {2018} بعنوان : اثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الاردنية الخاصة

هدفت هذه الدراسة لبيان اثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الاردنية الخاصة ,حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم استقرار الموظفين ، بالإضافة الى الدوران الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الاردنية الخاصة .و تم الاعتماد على الاستمارة من اجل جمع البيانات و تم تطبيقها على عينة من 217 عضوا .وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي وبرنامج spss

وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كان بدرجة متوسطة هناك اثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي {النوافعة2018:12}

### ✓ الدراسة الخامسة

دراسة رايب أسيا 2019 بعنوان : أثر الرضا الوظيفي لعمال الادارات العمومية في تحسين أدائهم .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيف يؤثر الرضا الوظيفي لعمال الادارات العمومية في تحسين أدائهم ,حيث قامت الباحثة بدراسة ميدانية و قامت باختيار عينة من المؤسسة عمومية و هي جامعة بو نعامة بخميس مليانة من اجل تجسيد دراستها على ارض الواقع من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر مايلي :

- لا يؤثر رضا العاملين عن علاقات العمل على الأداء
- يؤثر رضا العاملين عن فرص الترقية على الأداء
- يؤثر رضا العاملين عن الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال
- لا يؤثر رضا العاملين عن الأجور على الأداء الوظيفي للعمال {رايب2019:10}

### ✓ الدراسة السادسة

دراسة عبد الله خالد سليم المعاينة 2017 بعنوان :الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى محاول التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية حيث تناولت عدة جوانب أهمها الرواتب المكافآت , الحوافز , العلاقة مع الرئيس المباشر ' زملاء العمل ...الخ و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري و الميداني و لقد تم كذلك استخدام الحزم الإحصائية spss.

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة على عينة مكونة من أجل جمع المعلومات و اختبار صحة الفرضيات - وتم تطبيق الاستمارة على عينة مكونة من 277 فردا .

- تم تفرغ البيانات الاستمارة في برنامج spss من اجل التحقق من صدق الفرضيات
- من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر مايلي :
- درجة الرضا عند العاملين في شركة المناجم الفوسفات الأردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة.
- وجود علاقة ايجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات
- مستوى رضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الأسعار الموجودة وإعطاء الإدارة اهتمام أكثر بالمقترحات التي يقترحها العامل وإشراف العاملين في الدورات التدريبية و الندوات {المعاينة 11:2017}

### ✓ الدراسة السابعة

- دراسة حمزة حمية وعادل غربي 2018 بعنوان: رضا الوظيفي وأثاره على أداء العاملين في المؤسسة
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفه اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسه الرواد للصناعة والخدمات الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية كوينين ولاية الوادي, واستخدمت الاستمارة من اجل جمع المعلومات وبلغت عينه الدراسة 35 عاملا، وتم تحليل البيانات في برنامج spss ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد فروق ضد دلال الإحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين تعزى بمتغيرات الجنس العمر المستوى الدراسي الاقدمية المستوى الوظيفي

### ✓ التعقيب على الدراسات السابقة

- من خلال الدراسات المتناولة استخلصت أن كل دراسة تناولت متغير من متغيرات الدراسة الحالية من زاوية مختلفة فأوجه التشابه كانت كتالي
- بالنسبة لدراسة النوافعه 2018 فقط تناولت متغير الدراسة الأول وهو رضا الوظيفي

- مدرسه مريجة خالد 2015 ودراسة بومنجل سميحة 2015 فقط تناولت المتغير الثاني للدراسة وهو الأداء الوظيفي

- أما محمد دراسة برياح موساوي 2016 ودراسة رايب أسيا 2019 ودراسة المعايطه 2017 فقط تناولت نفس المتغيرات دراستنا وهم رضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعمال

- أما أوجه الاختلاف بين دراسة الحالية والدراسات السابقة فتتمثل في اختلاف في أدوات جمع البيانات ومكان إجراء الدراسة بالعين المستخدمة.

- أما بالنسبة لمدى الاستفادة من هذه الدراسات فقد استفدنا منها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وغيرها من كافه عناصر البحث ومراحل سواء ما تعلق بالإطار النظري والإجرائي وكذلك اختيار موضوع البحث وتحديد أهداف البحث ووضع فروض البحث أو التعرف على مقاييس الخاصة بهذه الدراسة و اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية وتفسير نتائج مناقشتها.



## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

1- تمهيد

2- مفهوم الرضا الوظيفي

3- نظريات الرضا الوظيفي

4- أهمية الرضا الوظيفي

5- خصائص الرضا الوظيفي

6- عناصر الرضا الوظيفي

7- قياس الرضا الوظيفي

8- آثار الرضا الوظيفي

9- الخلاصة



**تمهيد**

إن الرضا الوظيفي موضوع قديم متجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي, فهو يشغل اهتمام الباحثين خاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والأساليب التي تمكن من تحقيقه لأن الرضا الوظيفي يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسة، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل .

ومن خلال هذا المحور سنتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته أهميته، خصائصه ، عناصره قياسه 'أثاره وأهم عوامله وأنواعه.

## 1. مفهوم الرضا الوظيفي

### 1-1 تعريف الرضا :

لغة: هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له أهلا و رضي عنه، أحبه و اقبل عليه.

(برياع ، موساوي 2016: 3)

### 2-1 أما اصطلاحا

فعرف م مفورد: الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها (محمد سعيد سلطان 2004,ص195)

### 3-1 تعريف الرضا الوظيفي:

سنعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي:

- عرف سترونج الرضا الوظيفي حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

- وعرفه " هوبوك" عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد (البارودي، 2015: 38)

- تعريف نور الدين بو علي "الرضا الوظيفي مصطلح يعبر عن المشاعر الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل، ومن هذا المنطلق فهو يتأثر بمدى إدراك الفرد لصفات العمل على أنها مشبعة أو غير مشبعة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وهو عادة ما يرتبط بالإنتاجية المرتفعة والتمسك بالمنظمة، وخفض نسبتي التغيب وترك الخدمة، وفي ضوء ذلك يمكن تعريفه بتلك الدرجة التي يكون من خلالها الفرد العامل راض وسعيد عما حققه من سلوكيات وعوائد ايجابية في عمله." نور الدين بو علي 2008 : 123،124)

حيث يرى "أحمد صقر عاشور" بأن سلوك الرضا عن العمل يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله، وهذا الشعور هو محصلة شعور الفرد اتجاه عمله واتجاه جوانب الإبداع، إما أن يكون رضا عام نحو العمل أو الرضا من جوانب جزئية(الرضا عن

الأجر، الإشراف، محتوى العمل (فالرضا العام يتحقق من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية." (لكحل منيف، 2018: 57)

- يطلق تعبير الرضا على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل. بمعنى أنه يوجد بينه وبين وظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق أهداف مهنية واجتماعية، بحيث يتطلع لمراكز أعلى أو لتحقيق استقلالية تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفيا (بوخلوة ، قمو، 2016 : 165)

- عرف الرضا الوظيفي بأنه " يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة و العمل الوظيفي و التي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا النفس و فاعلية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن للفرد القيام بعمله دون ملل أو ضيق ("محمود أحمد عبد الفتاح 2013 : 94 )

- يعرف " أيدوين لوك " الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة ، نلاحظ أنا هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي ، وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ماهو الشيء الذي يتم تقييمه(بن موفق، بن صافي 2017:34)

## 2. نظريات الرضا الوظيفي

**1-2 نظرية الحاجات الإنسانية:** قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات على شكل هرم والشكل التالي يوضح ذلك:

**1-1-2 الحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات الأساسية، الأكل، الشرب، الملابس والجنس، ويشير عادل عبد الرزاق إلى أن إشباع هذه الاحتياجات تتم عادة بواسطة تصرفات اقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا). ( معروف، 2017:25)



## 2-1-2 الحاجة للأمن والاستقرار

بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الأساسية بدرجة مرضية، فإنه سينتقل إلى حاجات الأمان، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من الأخطار أو الحوادث. ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمان الصناعي والسلامة المهنية، ومن خلال ظروف عمل آمنة، وأنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية (محمد سعيد سلطان، 2003: 132).

- **حاجات الحب والانتماء** يسعى الناس عادة لبناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، ليشعروا أنهم مقبولون من جماعتهم فالفرد يرغب بعلاقة ودّية مع العاملين عموماً ويسعى إلى تكوين منزلة اجتماعية محترمة لنفسه مع الجماعة.
- **حاجات التقدير والاحترام:** وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام، رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين، حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة وإشباع هذه الحاجة يقود إلى الشعور بالقوة والقوة بأن الفرد مفيد وضروري في هذا العالم.
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء

يستطيعه والتي وصفها ماسلو بأنها رغبة الفرد في المعرفة والفهم و اعتماده على النفس وأن يصبح له هدف يسعى لتحقيقه ( دحدوح , 2016: 55 )

## 2-2 نظرية العاملين لهرزبرغ:

- مضمون النظرية يتمثل في مجموع العوامل التي تسبب الرضا عن الوظيفي مستقلة عن الأسباب التي تؤدي عدم الرضا، وترجع عوامل عدم الرضا إلى:

- الظروف المحيطة بالعمل ويطلق على هذه العوامل اسم العوامل لوقائية.

أما مجموع عوامل الرضا فترجع إلى مضمون العمل ذاته: الانجاز، التقدم، المسؤولية، ويطلق على هذه العوامل اسم: مجموعة العوامل الدافعية.

وتكمن أهمية النظرية في أنها ساعدت الإدارة على:

- المقطرة على تفسير سلوك العاملين والتنبؤ والتحكم في سلوكياتهم.
- المساهمة في تفسير دوافع العمل بأسلوب جديد: إذ استطاعت هذه النظرية أن تثبت أن هذه العوامل تؤدي إلى تحييد مشاعر الأفراد للاستياء أو تؤدي إلى منع ظهور مشاعر عدم الرضا بدون أن تدفعهم على العمل دون تحسين للمستوى الدافعي للأفراد
- ✓ ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين:

لم يعطي هرزبرغ اهتماماً للتأكيد من صحة النتائج التي توصلت إليها نظريته، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالأداء، أي لم يجري عليها اختبار. (لكحل منيف 2018: 78)

## 3-2 نظرية التوقع:

- لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم ( victorh -vroom ) في منتصف الستينات من

القرن العشرين ، و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث ، و قد طورها

وأخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير و إدوارد لولر

- وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أنّ الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية"

التفكير " والتي ترى أنّ دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل

عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العلاقة المدركة بين

الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أنّ الدافع لعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.

## 42 نظرية العدالة ل أدامز 1963 "

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة وهي الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة ، وتتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مثل زملائه، في حيث أن عدم العدالة هي اعتقاده بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقاً لأربع خطوات هي:

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته والنتائج التي يحصل عليها في المؤسسة

تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مداخلاتهم للمؤسسة ونواتجهم منها.

مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات و المخرجات.

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

من خلال هذه الخطوات يتبين لنا أن وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة من شبيه المدخلات والمخرجات بحيث أن المدخلات و المخرجات هي إسهامات الفرد للمؤسسة مثل التعليم ، الخبرة ، الجهد ، الولاء، أما النواتج تتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور ،تقدير الآخرين ،العلاقة الاجتماعية ، المكافآت المعنوية ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين بالاستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها ، كما هو الحال بالنسبة لمرتبته ، وفي جزئها الآخر على إدراكه ، كما هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الآخرين والجدير بالذكر أن مقارنة الفرد هو نسبة مدخلات إلى مخرجاته ، مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين ، ويتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها أن تكون النواتج والمدخلات متساوية لكن تتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية (بن موقف، بن صافي 2017:43)

### 3. أهمية الرضا الوظيفي:

يمكن أن يحدد الباحث أهمية الرضا الوظيفي في النقاط الآتية:

#### 1-3 أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

- يعتبر من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل.
- هو السبب و الدافع الأساسي وراء حب العمل
- يحفز الموظف على الإبداع والابتكار والتطوير وتأدية الأعمال بطريقة مميزة
- الرضا عن الحياة، فتوفر الحاجيات المادية والمعنوية تساعده على متطلبات الحياة
- يحمي من الكثير من الأمراض النفسية وأمراض القلب.
- يحمي من الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل.
- يضيف الباحث نور الدين النقاط الآتية:
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل وزيادة مستوى الطموح والتقدم.
- الرضا عن الحياة، فتوفر الحاجيات المادية والمعنوية تساعده على متطلبات الحياة.
- ( شنوفي، 2015:192،191)

#### 2-3 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا 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 والإضرابات و الشكاوي.... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظفون بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

#### 3-3 أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
- ارتفاع في معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

ارتفاع في معدلات النمو والتطور للمجتمع.

من خلال ما تقدمنا بذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب والأدوات الإدارية، التي تحقق رضا وتعاون الموظفين مع الإدارة المتعلق بانطباعات الموظفين عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم.... الخ. (عشيط، بلخيري 2012:8،9)

#### 4. خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بن العلاء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما مكن 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.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات (مصطفى محمد، 2018، ص 40)

#### 5. عناصر الرضا الوظيفي.

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل و ساعات العمل .

##### 1-5 الأجر :

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات . وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة



للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية

- وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر القطعة.

ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناءً على الوقت الذي يقضيه في عمله، بغض النظر عن الكمية وأو النوعية المنتجة. ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة. في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح. ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج.

## 2-5 محتوى العمل :

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد

- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل
- طبيعة أنشطة العمل
- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل
- فرص النمو التي يوفرها العمل

(شاطر، 2010، 7، 8، 20)

## 3-5 الترقية :

- الترقية هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية و المركز، وغالباً ما يصاحب الترقية زيادة في الأجر و المميزات الأخرى .

- و تعتبر الترقية فرصة لنمو الموظف في عمله و تحقيق الذات و التميز ، و تتبع المؤسسات عادة نظام ترقية على أساس الاقدمية او الكفاءة أو مزيج بين الاثنين ، و تعتبر الترقية حافزا للعمال و عامل استقرار المهني هام بالإضافة إلى كونها تزيد في درجة إلتزام العمال بالأهداف و سياسات المنشأة من جهة وخفض معدلات الدوران الوظيفي و تسرب الكفاءات من المؤسسة من جهة أخرى و يجب أن يراعى في عمليات الترقية العدالة و المساواة بين العاملين ، ووضوح سياسة الترقية و معاييرها بما يجنب استياء العمال و قيام صراع بينهم ، كما يجب أن تكون عملية الترقية منظمة ضمن سياسة تنتهجها المؤسسة في إطار رؤية شاملة تتضمن مختلف الجوانب تسيير و تنمية المورد البشري في المؤسسة، و يدخل في هذا إطار التخطيط و تكوين المستفيدين من الترقية بما يضمن لهم أداء أحسن في مناصبهم الجديدة

#### **5-4 الإشراف:**

- يتفق اغلبه الباحثين على تعريف الإشراف بأنه، «علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) و عدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات . و تهدف هذه العلاقة الى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة .

- ويميز الباحثين بين الثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي ،الإشراف الاتوقراطي و الإشراف الديمقراطي ، والتي نوضحها كما يلي :

#### **5-4-1 إشراف الفوضوي (التساهلي) :**

يقصد بها فيلم المشرف بمنح لمشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات الى الحد الذي يجعله عاجزا عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى .

#### **5-4-2 الإشراف الاتوقراطي ( الاستبدادي ) :**

يقصد بالإشراف الاتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب ان تطاع دون نقاش ، وهو يهتم بإحتكار الصلاحيات في يده و لا يتيح فرصة المشتركة للمرؤوسين في صنع القرارات .

**3-4-5 الإشراف الديمقراطي:**

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه والمشرّف في تشجيع ومنح مشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني إتاحة المشرف الامكانية لمشرّف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

وقد بين الدراسات جامعة "ميتشيجن" أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر لا محالة في معنويات السلوك العاملين، وقد يكون هذا التأخير بحددين ايجابيا و سلبيا، فكل ما كان المشرف كفء، مؤثرا ، وذو خبرة كأن تأثيره على رضا العمال أكثر ايجابية الى المشرف الذي يستمد تأثيره من مركزه ومن لوائح وتنظيمات المؤسسة المعمول بها

(عزيزو، 2015:71)

**5-5 الرضا عن جماعة العمل:**

كلما كان هناك تفاعل بين الفرد وبين أفراد الجماعة التي يعمل فيها . وكلما كانت هذه الجماعة وسيلة من وسائل إشباع لحاجاته من خلالها فان ذلك يزيد من درجة الرضا لدى الفرد والعكس صحيح

**6-5 ظروف العمل :**

ويقصد هنا بظروف العمل بيئة العمل الداخلية من إضاءة، وتهوية، وحرارة، ورطوبة، وضوضاء ونظافة , فكلما كانت بيئة العمل مناسبة فان ذلك يزيد من درجة رضا الفرد عن عمله وكان بمثابة حافز له على زيادة الإنتاجية . والعمل الجاد مما سبق يتضح لنا مدى العلاقة بين تحفيز الأفراد في مجال العمل وتحقيق الرضا الوظيفي حيث وجدنا أن معظم الحوافز الايجابية لنا هي بمثابة عوامل للرضا الوظيفي التي أوردناها.

- معنى ذلك أن الحوافز الايجابية وعوامل الرضا وجهان لعملة واحدة وهذا يعني أن الحوافز الايجابية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والحوافز السلبية تقلل من الرضا الوظيفي.

**7-5 الرضا عن ساعات العمل:**

فكلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة فكلما زاد رضا الفرد عن العمل ، وذلك بشرط أن تكون منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية ( شيحة،2015:69)

**6- قياس الرضا الوظيفي**

ان معرفه اتجاه الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة،لأنه من الصعب معرفه حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة،واستنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد،فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد،وعادة لا يفصح،او لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله ، ويمكن حصر المقاييس المستخدمة في نوعين .

**1-6 المقاييس الموضوعية :**

حيث يمكن هذا النوع من المقاييس على قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة، اذكر من أهمها ومعدل دوران العمل،معدل التغيب عن العمل، معدل حوادث العمل،و معدل إنتاج المرفوض

**1-1-6 معدل دوران العمل:**

يمكن استخدام حاله ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد،اي استقالته كمؤشر للرضا العام على فلا شك ان بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله .ويحسب معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل في المؤسسة باختيارهم مقسوما على متوسط عدد العاملين في تلك المؤسسة خلال فترة ما .

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

(بولعشب،بومزبيرة2014:40)

## 2-1-6 الغياب :

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة رضاه الوظيفي له. فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله. إن سهولة هذا المقياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي اختلال يستدعي الدراسة والعلاج ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد ايام الغياب لافراد}}{\text{متوسط عدد الافراد العاملين}} \times 100$$

بحيث مجموع أيام الغياب للإفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين. متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة. عدد أيام العمل: أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.

ويستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة) شهر، فصل، سنة. (وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه. ( قحام، 2018: 63 )

### 3-1-6 حوادث العمل أو الإصابات :

يعتبر خير مقياس لرضا العاملين مادامت العوامل الإنسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسيم حوادث العمل إلى قسمين: يتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، و الثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعدات المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة كما يقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي:

- **معدل التكرار:** وهو معدل تكرار الحادث في السنة الإنتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل وقوع الحوادث والأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} * 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

- **معدل الفداحة :** معدل الحوادث في السنة الإنتاجية :

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{عدد ايام العمل المفقودة بسبب الاصابة}}{\text{عدد ايام العمل الفعلية}}$$

(خشة, رويح 2014:37)

- **معدل الإنتاج المرفوض :**

تشير الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة إلى عد الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل ، يقاس معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

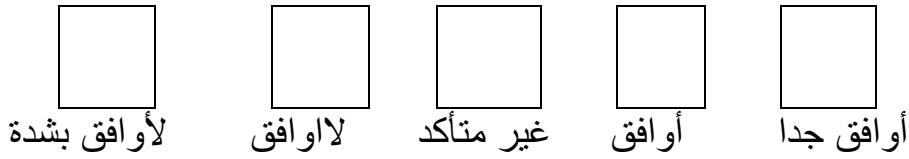
$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

(بولعشب ,مرجع سابق،2014:41)

## 2-6 المقاييس الذاتية :

### 1-2-6 طريقة التدرج التجميعي للكارت

تحول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة التي يتطلبها استخدام طريقة ثرستون في تكوين المقياس .و يتكون المقياس وفق طريقة ليكارت من مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص إيجابية للعمل ،ويكون مطلوباً من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من عدة بدائل لدرجة الموافقة كالآتي :



وتعطى الاستجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1 و5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة ، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في العبارات المختلفة ،يمكن حساب الدرجة أو القيمة التجميعية أي الكلية (احمد صقر عاشور،1983:411،410)

### 2-2-6 طريقة الوقائع الحرجة لهرزبيرغ

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد هم:

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





ومن أشهر الدراسات في هذا الإطار دراسة "هيرزبرغ" وزملائه الذين أكدوا ان استمرار حالة عدم الرضا الوظيفي لدى العامل تؤدي إلى الإحساس بألم الرأس وفقدان الشهية وعسر الهضم أما "برك" فقد وجد ارتباطا بين عدم الرضا و بعض الإعراض العضوية كل تعب وصعوبة التنفس والصداع الرأس وغيرها، وفي نفس الصدد وجد "وايت" ان 18 بالمئة من الحالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال الغير راضيين وظيفيا

### 2-7 آثاره على الأداء:

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان، و السبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء و منتجين، لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني، و بالخصوص مستوى الأداء ، و الذي أكدته نتائج دراسات الهاوتورن، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة ، ساعات العمل ، نوع الإشراف ، يتحسن الأداء و الروح المعنوية ، و يشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور و علاقته بطريقة العمل و أسلوبه ، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه، فإن شعوره سيكون إيجابيا ، أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل .

### 3-7 آثاره على الإنتاج

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا ، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا و الإنتاج، و الواقع ان الإنتاج ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة ، و العديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا و الإنتاج كون كلاهما سبب لآخر . فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج.

فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا، كتعبير نفسي يقول فورد 1969ford ان "الأداء و الإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية" .

و لكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج و السبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا و معنويا .

#### 4-7 آثار الرضا على الاتجاهات

إذا كان العمل جزءا من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثير على حياته ، ذلك أن الرضا الوظيفي له تأثير على رضا الفرد في الحياة بصفة عامة ، بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته و رضاه ، لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته، و لكونه مصدر قوته و قوت أفراد عائلته ، و من الناحية النفسية يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية ، إذ هناك أفراد لا يمتنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم " :لا بد أن أكون كغيري أشتغل، و أنقضى أجرا عن جهدي " رغم اكتفائهم ماديا ، فلذلك فإن الرضا المهني كاتجاه له آثار واضحة على مختلف الاتجاهات على العائلة

و لقد وجد "وايتز weitez " 1952، كورنهارس 1965، "إيريس باريت iris berret " علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل و اتجاهاتهم نحو حياتهم ، و نشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير ، فكما أن الاتجاهات العمل آثارا على اتجاهات الحياة فهذه الأخيرة آثارا على الحياة العملية ، و الحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين ، إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها، و هنا نذكر بأن المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج رضاه ، بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سمات الشخصية ( عاداته ، ميوله ، عواطفه ، أساليب سلوكه كلها ) على النوعين من الاتجاهات.

كما أن الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه و قدراته ، فهرزبرغ مثلا وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس و هي نتيجة هامة جدا ، إذ الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه و يقدم كل إمكانياته ( بوودون ، 2007:63،62،61)

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله فرد اتجاه عمله والعناصر المتعلقة به، والمتمثلة في الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف ، جماعات العمل وظروف العمل وللرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات خاصة التي تسعى لتحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها ، فإذا تميزت الموارد البشرية في المنظمة بالرضا عن العمل أصبحت قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويحسن الأداء و يزيد من الإنتاج الفرد وولائه و ارتباطه بالمنظمة أكثر ، و يقلل من دوران العمل و الشكاوي و الحوادث و معدلات الغياب في المنظمة، وتوفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، لتحقيق بالتالي أهداف المنظمة .

# الفصل الثالث : الاداء الوظيفي

## تمهيد

- 1- مفهوم الاداء
- 2- مفهوم الاداء الوظيفي
- 3- عناصر الاداء
- 4- محددات الاداء
- 5- أنواع الاداء الوظيفي
- 6- أبعاد الاداء الوظيفي
- 7- العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
- 8- أهمية الاداء الوظيفي
- 9- تقييم الاداء
- 10- مفهوم تقييم الاداء
- 11- أهمية تقييم الاداء
- 12- أهداف تقييم الاداء
- 13- القائمون بعملية تقييم الاداء
- 14- طرق تقييم الاداء
- 15- مشكلات تقييم الاداء
- 16- إجراءات تحسين الاداء

## خلاصة

**تمهيد**

يعتبر المورد البشري من أهم العوامل نجاح المؤسسة المعاصرة فهو السبيل إلى دعم و زيادة فعالية و كفاءة المؤسسة ,لما يملكه من معارف و مهارات فهو القوة الدافعة لها, وهذه القوة هي مجموعة من الاستجابات التي تقوم بها الفرد في الموقف معين لتحسين الأداء .

حيث لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كبير من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وشهد بحوثا مستمرة وهذا يرجع لأهميته للوصول إلى أهداف المؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بأداء المورد البشري والتأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه وبعد محور أساسي الذي نهتم بيه المؤسسة للتعرف على جوانب القوة و الضعف لكل فرد .

فإنها تعتمد على عملية تقييم الأداء التي أصبحت من أهم وظائف التي تمارسها الإدارة من خلال تحليل الأداء الفرد لعمله مسلكه في فترة زمنية محدودة لتحديد مستوياته وكذلك معرفة كفاءات و قدرات الموظفين وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، أنواعه، وأبعاده

## 1. المعنى اللغوي

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله. و اسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.

## 2. مفهوم الأداء الاصطلاحي

● الأداء هو الجهد المبذول لكل من يعمل بالمؤسسة من مديريين ،عمال ،منظمين ،مهندسين ،فهو يعبر عن المستوى الذي يحققه العامل عند تقديم عمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم.

(حمداوي ، 2004 : 123)

- الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد هو الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد

(رواية حسن 1999 : 209)

● - ويعرف أيضا بأنه: "الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف (محمد سعيد أنور سلطان، 2003 : 21)

● - ويرى أحمد صقر عاشور أن الأداء " هو قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة " (حمية ، غربي ،سعدوآخرون،2018 : 24)

● وفي تعريف آخر الأداء:" هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية أتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة "

( روشام ,2017:259)

● ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج،في ظل

بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة".

(عبد القادر سعيد , 2009: 82)

### 3. عناصر الأداء الاداء

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي:

- **الموظف**: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع
  - **الوظيفة**: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص تطوير، الترقيات والأجور
  - **الموقف**: ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :
  - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: تشمل المهارات المهنية والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - **نوعية العمل**: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل
  - **كمية العمل**: تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
  - ✓ **المثابرة والوثوق**: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه
- ( حرا حشة, 2011: 92,93)

**4. محددات الأداء الوظيفي:**

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقرارات و إدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يكمن النظر إليه على انه إنتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد

(رواية محمد حسن،1999: 210)

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات:** تشير القدرات إلى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

(1) **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل ، من خلاله والشعور بأهميته في أدائه ،  
(رواية حسن ،1995: 216)

أما {الخزامي 1999،ص59} فيذكر أن هناك أربعة عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف فإيا يتعلق بالأداء المطلوب،والعوامل الأربعة هي:

1. ما يعرفه الفرد يجب عمله في الموقف.
2. الوسائل المتوافرة للعمل في الموقف.
3. القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف.
4. ما مكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف (فايز ،2010: 46)

**5. أنواع الأداء الوظيفي**

بعد عرضنا لمفهوم الأداء و محدداته ننتقل إلى عرض أنواع الأداء وهي على حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية .



**1-5 حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي:** يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:
- **لأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراته.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها

(مرابط، برحومة، 2015:42)

**2-5- حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء إلى:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم

حسب المعيار الوظيفي إلى :أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

(المزهودة, 2001, ص89)

## 6. أبعاد الأداء:

لقد اختلف الباحثون في إعطاء صورة الأبعاد الأداء الوظيفي ,فالفرد يختلف ما لايحتاجه من شخص إلى آخر نظرا لظروفه و ما يتطلب من ذلك لذا سوف نلقي الضوء على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي متمثلة في

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون من عمله و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي

**1-1-6 كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية ,وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

**2-1-6 الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض أنواع الأعمال قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء او كميته بقدر مايهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول على سرعة الأداء وكميته ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**3-1-6 نمط الأداء:** وهو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل, وبواسطته يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات و أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى ,كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي تم الوصول بها إلى حل مشكلة معينة

(بوعطيط , 2009 : 78)

وكذلك من منطلق الأداء يبرز "مؤمن شرف الدين" إن أبعاد الأداء تعتمد على بعدين :

**6-2-1 البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهر الأولى

**6-2-2 البعد الاجتماعي** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات

(لروي, 2019 : 50)

## 7. العوامل المؤثرة على الأداء من أهم العوامل المؤثرة في الأداء ما يلي :

**7-1 الأهداف المحددة :** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها و في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء و قد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

**7-2 اختلاف مستويات الأداء :** من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه

فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين و هذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين، ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج .

**7-3 مشكلات الرضا الوظيفي :** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة

(بن زاف، 2015 : 64)

## 8. أهمية الأداء الوظيفي

- يمكن القول أن استمرار المؤسسة في الوجود يتوقف على أداء أفرادها، فإذا أنجزوا مهامهم كما تم التخطيط لها من قبل الإدارة، فإن هذا سيجعل المؤسسة تحقق أهدافها، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يؤخر من تقدم المؤسسة، وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:
- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بانجاز عمله ومحاولة تحسينه؛
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم

(مانع، بوهراوة، 2021: 398)

- ✓ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:
  - أن أي عملية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها.
  - إنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها.
  - قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في مجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان) العنصر البشري ( الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل) إنتاجية (العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة و اقل تكلفة وأكثر ربحا
  - ( فيصل عبد الرؤوف الدخلة , 2001 : 98 )
  - كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

## 9. تقييم الأداء :

### عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد ولذا سوف نتطرق إلي تعريف تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمة وكذا أنواع وطرق تقييمه وفوائده ومجالات استخداماته.

### 9-1 مفهوم تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء نذكر منها

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل(عادل ، 1998 : 268)

- هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى
- (صلاح الدين، 200: 367)
- ويعرفه الدكتور كاملا بربر "تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل (نوري منير، 2010: 338)
- كما عرفه كونه عملية يتم بموجبها تقرير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه (رواية حسن، 2001: 209)
- يعرف بأنه "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الافراد في جميع المستويات الادراية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء . بحيث يكون تقييم الأداء دوري و منتظم ، و تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات تسيير الموارد البشرية "
- (بوخمخ ، 2011:183)
- 2-9 اهمية تقييم الاداء :**
- يحظى تقييم الأداء بأهمية خاصة في العملية الادراية وبين موضوعاتها , فهو الاسلوب الذي يدفع الأجهزة الادراية بحيوية و نشاط
- وتبدي كل المنظمات تقريبا اهمية قصوى لعملية تقييم الأداء العاملين , فمن خلالها يمكن للمنظمة
- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول الموضوع ستكون عنصرا في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدمة.

- ان تحدد الادارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم و ترفعيهم الى مراكز وظيفية اعلي
  - إن معرفة مستوى الأداء الموظف تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته
  - من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها إذا قد يترتب عن إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف
  - ومن منظور إستراتيجي ,تسمح عملية التقييم للادارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة ,و اتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف و تنمية رأس المال البشري
- (قصير,2018: 47)

### 3-9 أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحقيق الفوائد التالية :

- توفير أدوات و معايير لقياس إنتاجية الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات و التخطيط إضافة إلى توفير معلومات ضرورية لعمليات الترقية أو النقل و الأجور، كما تتم مراجعة أساليب استقطاب العاملين من خلال ما توفره عمليات التقويم من معلومات.
- تنمية و تطوير المنظمات الإدارية و كما تعتبر عملية التقييم أساس التقدم في الوظيفة و تنمية الإبداع و تشجيع الابتكار، و تقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف .
- تساعد على التخطيط المستقبلي للتنظيمات الإدارية، حيث تساعد المنظمة على رؤية المستقبل ووضع الخطط و مواجهة التحديات و إتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية.

(موسى اللوزي 2007 : 211,212)

**3-9 القائمون بعملية تقييم الأداء:**

في اغلب المؤسسات يقوم الرئيس المباشر بتقويم أداء مرؤوسيه كونه أقدر الناس على ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم , وهناك عدة أطراق يمكنها تقويم أداء الموارد البشرية في المؤسسة أهمها :

- **التقييم الذاتي**

يقصد به إعطاء الفرصة للمرؤوسين و خاصة المديرين لتقويم أنفسهم , و يمكن أن نلجأ إلى تقويم الذاتي عند استخدام تقويم الأداء كوسيلة لتطوير الأفراد و ليس كوسيلة لاتخاذ القرارات الإدارية على أساسها , و من المفيد الاطلاع على المهارات التي يتمتع بها الفرد أو التي اكتسبها بعد آخر تقويم و يمكن أن يستفاد منها في المؤسسة كما جاء في قوله سبحانه و تعالى {قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم} وهنا سيدنا يوسف عليه السلام يعلم عن المهارات التي يمتلكها(قصير 2013: 59)

- **التقويم عن طريق المشرف أو رئيس المباشر**

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداما . ،فان هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين و لا يمكن التهرب منها،ومن ناحية أخرى نجد ان المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل،مراقبه الفرض اثناء العمل،وإعطاء حكم تقدير أفضل عنه. ودلت الدراسات ان هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 بالمئة من المشاركين أكدوا على اختبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم،بينما أشار الآخرون بان التقييم الذاتي في نفس الوقت يمثل 13 بالمائة وتمثل اللجان كمدخل للتقييم ستة بالمائة بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6 بالمائة.



### ● التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف احد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء ، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا انه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص(غصاب ،قوراري، 2020 : 32)

### ● التقييم عن طريق المرؤسيين

يتم اللجوء الى هذا الأسلوب لمعرفة رأي العاملين في أسلوب الإشراف والمهارات القيادية عند مديرين، ويهدف بشكل أساسي الى تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة

### ● التقييم عن طريق العملاء

إن استمرار العملاء ورضاهم يعني استمرار المؤسسة ، هل يوجد مؤسسة خدمية أو إنتاجية من دون عملاء لذلك ينبغي الاهتمام بالمعلومات التي يقدمها العملاء للمؤسسة سواء أكل ذلك من طريق الشكاوى ام عن طريق الاستبيان ،اعتبارها مصدرا هاما لتقويم أداء العاملين

### ● تقويم الأداء ب 360 درجة

بما لا يشبه التقويم التقليدي الصاعد والنازل، فان التقويم 360 درجة ينشئ منظورات مختلفة و متعددة عن سبل استخدام التقويم من مصادر متنوعة هذه المصادر تتضمن: الذات ،والنظائر و الزبائن ،والمشرفين والمرؤوسين .و بعض رجال الإدارة يصنف هذا النوع من التقويم لأنه متعدد المصادر ،أو تقويم أداء ذو درجة مضاعفة ،أو تقويم الأداء ذو مستويات

متعددة و ذات دقة عالية ، و نتائج هذا النوع من عملية تقويم الأداء تزودنا بمفهوم أنه كيف يكون الموظف مدركا لاختلاف المنظورات ، و تساعده على إن يعي كيف يفهمه الآخرون

## 4.9 طرق تقييم الأداء

### 1-4-9 الطرق التقليدية لتقييم الأداء.

#### ● طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ، مثلا لتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ، والانتظار في مواعيد العمل ، والسرعة في أداء العمل ، والمبادأة والالتزام وتحمل المسؤولية ، والقدرة على حل المشكلات ، وغيرها من الصفات الأخرى

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً ، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة ، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي

#### ● طريقة التوزيع الإجباري:

وترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقتضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة

. 40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء والمباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد ، 40 % بدرجة مقبول، ، بدرجة ضعيف ، 10 % بدرجة ضعيف جدا .

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين

#### ● طريقة الترتيب العام

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء وليس بناء على مجموعة الخصائص العامة للعمل أو الصفات الشخصية ، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فعالية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقدير واحدا لأداء المرؤوس ، مثل ضعيف ، متوسط ، جيد ، ممتاز ، ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي ، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بعوامل محددة في أداء الفرد ، ولكنها تقوم بتقييمه ، ويؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة ، ولا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات ، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى ، أو أحسن أو اضعف منه

#### ● طريقة القوائم:

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء العامل ، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى

أداء العامل ، ويعاب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة

(يوسف حسن ادم بشير، 2015: 32،33،34)

#### 2-4-9 طرق تقييم الأداء الحديثة:

نظرا لأهمية تقييم أداء الأفراد في المنظمات، لقد تواصلت الجهود في التطوير والبحث عن طرق و أساليب جديدة لتقييم أداء العمال، التي تهدف على التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات الناتجة عن الطرق التقليدية، ومن الطرق الحديثة ما يلي:

#### ● مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

غالبا ما يشار إلى هذا المقياس بالمختصر التالي (bars) - ، الذي طور من قبل كل من سميث وكنول 1963 s;ith et konol ، بحيث تأخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية التي تتضمنها كلا من طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة، فبعمل على تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك - - - - من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا، بحيث يتم تقييم أداء الأفراد بناء على وجود الصنعة والسلوك المتوقع في واقع العمل، هذه الصفات التي ترتبط بمتطلبات العمل الأساسية، بالإضافة إلى توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليته كأن يكون الأداء متميز أو ضعيف مما يساعد المقيم على ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم

#### ● مقياس الملاحظات السلوكية:

يرتكز تقييم الأداء على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة ،و تعتمد أيضا على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع ،أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة التدرج على أساس السلوكي يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين

(حاج بوغرفة ،رايب ،2018:50)

### ● طريقة الإدارة بالاهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

- قوائم المراجعة وتكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملأ هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

### ● طريقة مراكز التقييم:

- تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم، حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره أن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرنامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون الخطوة الأولى تحديد هدف البرنامج ومن ثم الحصول على دعم الإدارة، تحليل العمل وتحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ

برنامج التقييم وفي الأخير يقيم المشارك في هذه العملية بعد الحصول على نتائجه وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية

(بوزيان, 2019:16,17)

### 5-9 صعوبات تقييم الأداء

هناك مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي وهي:

**1-5-9 تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى وبالتالي التقدير الكلي للكفاءة، فهناك كثير من المشرفين اللذين يميلون إلى إعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل.

**2-5-9 الاتجاه الوسط في التقييم :** يعارض بعض القائمين على التقييم ان يقيموا بكفاءة مرؤوسيهم عند نهاية المقياس المدرج فإن كل مشرف يدرك إن سياسة الادارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى الناحية الوسط في التقييم، و غالبا ما يكون السبب في هذا التوجه نحو الوسط في تقييم الكفاءة هو نقص المعرفة بسلوك الافراد الذين يتم تقدير كفاءتهم

(قيسوم ،بوتاعة 2017:50)

**3-5-9 التساهل و التشدد :** يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين ، و التساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي و يفقد العملية الهدف الأساسي منها ،وقد يتغاضوا عن بعض المرؤوسين بينما يحاسبون الآخرين عن كل صغيرة و كبيرة ،او قد يميلون إلى وضع تقديرات متدنية الأغلب المرؤوسين ، و ذلك يشمل ذوي الأداء الجيد و المتوسط (بومنة ،تواتي 2017:75)

**6-9 إجراءات تحسين الأداء**

ان واحد من أهم تقويم الأداء للعاملين هو تحسين أدائهم وذلك من خلال الخطوات التالية:

**1-6-9 تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء**

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو الأهمية لكل فرد من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كميته تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعيه وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو ندرت الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما إن الصراعات بين الإدارة والعاملين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات العوامل الوقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع العاملون بها أما الدوافع فتتأثر بالعدد من المتغيرات الخارجية مثل الأجر والحوافز إضافة الى متغيرات الذاتية (الحاجات)، والعوامل الوقفية، التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء كنوعيه المواد المستخدمة، ونوعيه الإشراف والتدريب وظروف العمل.

**2-6-9 تطوير خطه العمل للوصول إلى حلول :**

تتمثل خطه العمل، اللازمة للتقويم لمشكلة الأداء ووضع الحلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى ، اللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشه المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشره إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين ادائهم وإزالة مشكلة الأداء.  
(هواين، بوطيبيبة 2015:30).

**3-6-9 الاتصالات المباشرة: ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات الأهمية في**

تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة

(بوزكرية، بودور 2020:49)

**خلاصة الفصل :**

تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم الأداء و تقييم الأداء كونه نتيجة لتقييم الموارد البشرية التي تلتزم توفير جميع المعلومات الكافية و اللازمة لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات اللازمة أي القرارات الإدارية التي تشترط و تخلص على تنمية و تطوير قدرات العمال، و يتضح ذلك مما سبق أن الوعي بعملية التقييم باعتباره نظام متكامل من حيث مفهومه و عناصره و أهدافه خاصة والى أن الوعي بأهميته و ضرورته يوجه القائمين على التقييم بتطبيقه بشكل علمي مكثف لضمان الموضوعية و العدالة و الشفافية.



# الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- الدراسة الأساسية

**تمهيد**

يتناول هذا الفصل تفصيلا للإجراءات المنهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة ، و عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و بالتالي تحقق أهداف التي المرجو الوصول إليها

وكذلك التعرف على تحديد مكان إجراء الدراسة ، و الاحتكاك بالعمال ، و كذلك التعرف على أداة الدراسة ومدى إخضاعها للدراسة .

**1. الدراسة الاستطلاعية**

**1-1 الدراسة الاستطلاعية :** تشكل الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية جد مهمة في أي بحث ميداني خصوصا وأنها خطوة لا يمكن استغناء عنها أو تفاديها عند إجراء أي بحث علمي، وأيضا في كونها تعتبر مفتاح في يد الباحث يستخدمها كأول خطوة من أجل الوصول إلى النتائج النهائية. بعد الإطلاع على الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة قام الباحث ببناء استبيان وهذا بموافقة المشرفة حيث تم تقييم وضبط أدوات القياس ( الاستبيان ) والتأكد من صلاحيته قبل استعماله في الدراسة الأساسية

**2-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية**

تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية في

- التعرف على الصعوبات التي تعيق الدراسة و بالتالي إيجاد الحلول اللازمة لها
- التمكن من التدريب لي الدراسة
- التعرف على العينة التي ستقوم بتطبيق الدراسة عليها
- التأكد من صلاحية أداة البحث و المتمثلة في الاستبيان
- إزالة بعض الغموض المتعلقة بالموضوع

**3-1** مدة الدراسة الاستطلاعية : دامت الدراسة الاستطلاعية من 24 ماي الى 27 ماي

**2-1** مكان الدراسة الاستطلاعية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في مجلس الشعبي البلدي بلدية غليزان

**4-1** الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية : تتمثل في عينة الدراسة الاستطلاعية و التي تتكون من 25 عمال من المجلس الشعبي البلدي

**5-1** اداة الدراسة : استعمل الباحث في دراسته الاستطلاعية على الاستبيان التي تعد من أكثر الأدوات استعمالا في البحوث الإنسانية و الاجتماعية و تم إعداده وفقا لسلم ريكارت الخماسي { موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة } وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة :

القسم الأول : يتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية { الجنس ، السن ، الاقدمية ، مستوى التعليمي }

القسم الثاني . يتضمن المتغير المستقل و هو الرضا الوظيفي بعناصره الثلاثة { الأجر ، الترقية ، جماعات العمل }

القسم الثالث : يتضمن المتغير التابع و هو أداء العاملين الذي اشتمل على 13 عبارة

جدول رقم (1) فقرات الابعاد ومتغيرات

العبارات	الابعاد	المتغيرات
من 1 الى 5	الأجر	الرضا الوظيفي
من 6 الى 10	الترقية	
من 11 الى 14	جماعات العمل	
من 1 الى 13		الاداء

**6-1 المنهج المستخدم في الدراسة** اعتمد الطالب في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع هذه الدراسة التي تهدف إلى الحصول على جمع المعلومات الكافية والدقيقة عن هذه الظاهرة وتحليلها إحصائياً، حيث يعنى المنهج الوصفي منذ نشأته بدراسات المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية وما زال هذا هو الأكثر استخداماً حتى الآن.

### 7-1 توزيع افراد العينة الدراسة الاستطلاعية

#### ● جدول (2) توزيع العينة الدراسة لاستطلاعية حسب متغير

النسبة المئوية	التكرار	فئات
48	12	ذكر
52	13	انثى
100	25	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول المتضمن توزيع الدراسة حسب الجنس اغلب أفراد عينة الدراسة اناث بنسبة 52 بالمئة بينما الذكور اقل بنسبة 48 بالمئة

• جدول (3) توزيع العينة الدراسة لاستطلاعية حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات
8	2	من 27 الى 33 سنة
56	14	من 34 الى 40 سنة
16	4	من 41 الى 47 سنة
20	5	اكبر من 47
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتضمن توزيع الدراسة حسب السن ان نسبة فئة من 27 الى 33 سنة بلغت 8 بالمئة كأ أقل نسبة ، بينما فئة من 34 الى 40 سنة بلغت 56 بالمئة كأعلى نسبة ، بينما من 41 الى 47 سنة بلغت نسبة 16 بالمئة ، و فئة اكبر من 47 سنة بلغت 20 بالمئة

• جدول (4) توزيع العينة الدراسة لاستطلاعية حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	فئات
24	6	من 1 الى 7 سنوات
48	12	من 8 الى 14 سنة
8	2	من 15 الى 21 سنة
20	5	اكبر من 21 سنة
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتضمن توزيع الدراسة حسب المستوى الدراسي ان فئة من 1 الى 7 سنوات بلغت نسبة 24 بالمئة ، بينما فئة من 8 الى 14 سنة بلغت 48 بالمئة كأ أكبر نسبة ، وفئة من 15 الى 21 سنة بلغت نسبة 8 بالمئة كأ أقل نسبة ، بينما فئة اكبر من 21 سنة بلغت 20 بالمئة

## • جدول(5)توزيع العينة الدراسة لاستطلاعية حسب المستوى الدراسي

فئات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	12	48
جامعي	13	52
المجموع	25	100

نلاحظ من خلال الجدول المتضمن توزيع الدراسة حسب مستوى الدراسي ان ذو المستوى الثانوي هم اقل بنسبة 48 بالمئة بينما ذو مستوى الجامعي بنسبة 52 بالمئة كأكبر نسبة

**8-1 الخصائص السيكومترية****الصدق:**

تم الاعتماد في صدق الأداة ( الاستمارة ) في دراستنا على مذكرة حمزة حمية ،عادل غربي،الكريم حاج سعد 2018، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرواد الصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي، مذكرة ماستر غير منشورة ،تخصص ادارة أعمال ،جامعة حمه لخضر بالوادي

حيث تم اخذ من استمارة المذكرة في المتغير الأول الرضا الوظيفي أبعاد (الأجر ، الترقية ، جماعات العمل )بكامل بنودها و المتغير التابع الأداء كامل البنود

**ثبات أداة الدراسة :****معامل الثبات ألفا كرونباخ**

قبل عرض الاستبيان على عينة البحث الأساسية يجب التحقق من معامل الثبات الاستبيان ، لهذا تم إجراء اختبار لدرجة ثبات الأداة بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية و ذلك بحساب قيمة معامل الثبات بالاعتماد على برنامج ألفا كرونباخ جدول معامل الثبات ألفا كرونباخ

## جدول (6) معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	معامل الثبات	عدد الفقرات
الرضا الوظيفي	0,781	14
الأداء	0,740	13

يلاحظ من خلال الجدول ان قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للمجموع الكلي لمتغير الرضا الوظيفي قد بلغ (0,781) و متغير الأداء بلغ (0,740) وهي نسبة عالية و مقبولة لإغراض الدراسة

## نتائج الدراسة الاستطلاعية

من خلال دراستنا للخصائص السيكومترية لأداة البحث نقول أن استبيان الرضا الوظيفي و استبيان الأداء يتمتعان بدرجة عالية من الثبات وهما قابلان للتطبيق و الاختبار

## 2- الدراسة الأساسية:

1-2 مدة الدراسة الأساسية: دامت الدراسة الأساسية من 29 ماي الى 5 جوان

2-2 مكان الدراسة الأساسية: تم إجراء الدراسة الأساسية في بلدية غليزان

3-2 أداة البحث: شملت أداة البحث في الدراسة الاستطلاعية على أداة الاستبيان

## 4-2 توزيع أفراد العينة الدراسة الأساسية

• جدول (7) توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

فئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	42
أنثى	29	58
المجموع	50	100

- نلاحظ من خلال الجدول المتضمن توزيع الدراسة حسب الجنس اغلب أفراد عينة

الدراسة إناث بنسبة 58 بالمائة بينما الذكور اقل بنسبة 42 بالمائة

## • جدول (8) توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات
8	4	من 27 الى 33 سنة
58	29	من 34 الى 40 سنة
18	9	من 41 الى 47 سنة
16	8	اكبر من 47
100	50	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول المتضمن توزيع الدراسة حسب السن ان نسبة فئة من 27 الى 33 سنة بلغت 8 بالمائة كأقل نسبة ، بينما فئة من 34 الى 40 سنة بلغت 58 بالمئة كأعلى نسبة ، بينما من 41 الى 47 سنة بلغت نسبة 18 بالمئة ، و فئة اكبر من 47 سنة بلغت 16 بالمائ

## • جدول (9) توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب الإقدمية

النسبة المئوية	التكرار	فئات
16	8	من 1 إلى 7 سنوات
56	28	من 8 إلى 14 سنة
6	3	من 15 الى 21 سنة
22	11	اكبر من 21 سنة
100	50	المجموع



- نلاحظ من خلال الجدول المتضمن توزيع الدراسة حسب المستوى الدراسي ان فئة من 1 الى 7 سنوات بلغت نسبة 16 بالمئة ، بينما فئة من 8 الى 14 سنة بلغت 56 بالمئة كأكبر نسبة ، وفئة من 15 إلى 21 سنة بلغت نسبة 6 بالمائة كأقل نسبة ، بينما فئة اكبر من 21 سنة 22 بالمئة

● جدول (10) توزيع العينة الاساسية حسب المستوى الدراسي

فئات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	26	70
جامعي	24	30
المجموع	50	100

- نلاحظ من خلال الجدول المتضمن توزيع الدراسة حسب مستوى الدراسي ان ذو المستوى الثانوي هم اكبر بنسبة 70 بالمئة بينما ذو مستوى الجامعي بنسبة 30 بالمائة كأقل

2- 5 الأساليب الإحصائية :

قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة المعطيات التي تمكنا من

جمعها، وهذا باستخدام برنامج spss نسخة 21

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي
- اختبار ألفا كرونباخ من اجل معرفة ثبات الأداة الدراسة
- اختبار t test في حالة عينتين مستقلتين

## الفصل الخامس

1- عرض النتائج

2- مناقشة النتائج

## - عرض النتائج

## 1-1 عرض نتائج الفرضية العامة

"توجد فروق في الأداء العاملين تبعاً لمستواهم الوظيفي"

جدول (11) يوضح نتائج اختبار ( T ) للتحقق من فروق في الأداء تبعاً لمستوى رضا الموظفين

الفئة	العينة	خطأ معياري	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ت محسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قرار
منخفض	41	1,06	44,49	6,82	2,77	48	0,10	غير دالة
مرتفع	9	1,40	45,67	4,21				

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ( T ) في حالة عينتين مستقلتين حيث يبين الجدول ( ) أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( SIG= 0,10 ) بحيث كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) الأداء و مستوى الرضا العاملين وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري القائل " انه لا يوجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً لمستوى رضاهم الوظيفي و نرفض فرضية البحث القائلة انه يوجد فروق في الأداء تبعاً لمستوى رضاهم الوظيفي

## 1-2 عرض نتائج الفرضية الأولى

"توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً للمستوى الرضا عن الأجر لعمال البلدية"

جدول (12) نتائج اختبار ( T ) للتحقق من فروق في الأداء تبعاً لمستوى رضاهم عن الأجر

الفئة	العينة	خطأ معياري	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ت محسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قرار
منخفض	47	0,92	45,13	6,34	1,691	48	0,20	غير دال
مرتفع	3	1,73	38,00	3,00				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T في حالة عينتين مستقلتين حيث يبين الجدول ( ) أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( SIG= 0,20 ) بحيث كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري القائل " انه لا يوجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً لمستوى رضا عن الأجر الوظيفي و نرفض فرضية البحث القائلة انه يوجد فروق في الأداء تبعاً لمستوى رضا عن الأجر

### 3-1 عرض نتائج الفرضية الثانية

"توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً لمستوى الرضا عن الترقية

جدول (13) نتائج اختبار ( T ) للتحقق من فروق في الأداء تبعاً لمستوى رضا عن الترقية

الفئة	العينة	خطأ معياري	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ت محسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قرار
منخفض	42	1,02	44,43	6,65	0,64	48	0,42	غير دال
مرتفع	8	1,77	46,13	5,02				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T في حالة عينتين مستقلتين حيث يبين الجدول ( ) ان قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( SIG= 0,64 ) بحيث كانت اكبر من مستوى الدلالة (0,05) وهذا ما يجعلنا نرفض فرضية البحث و نقبل الفرض الصفري الذي يقول بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً لمستوى الرضا عن الترقية

### 4-1 عرض نتائج الفرضية الثالثة

"توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تبعاً لمستوى الرضا عن جماعات العمل"

جدول (14) نتائج اختبار ( T ) للتحقق من فروق في الأداء تبعاً لمستوى رضا جماعات العمل

الفئة	العينة	خطأ معياري	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ت محسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قرار
منخفض	14	1,86	45,86	6,96	1,45	48	0,70	غير دال
مرتفع	36	1,86	44,25	6,28				

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T في حالة عينتين مستقلتين حيث يبين الجدول ( ) ان قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( SIG= 0,70 ) بحيث كانت اكبر من مستوى الدلالة (0,05) وهذا ما يجعلنا نرفض فرضية البحث و نقبل الفرض الصفري الذي يقول بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى الرضا عن جماعة العمل و الاداء ونرفض فرضية البديل القائلة انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تبعاً لمستوى رضا عن جماعات العمل

## - مناقشة النتائج

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا انه لا يوجد فروق في الأداء تبعاً للمستوى الأداء في الفرضية العامة عامة و لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تبعاً للمستوى الرضا عن الأجر و كذلك الرضا عن الترقية و الرضا عن جماعة العمل لدى عمال البلدية غليزان محل الدراسة في الفرضيات الفرعية ، بمعنى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على مستوى الأداء التي لم نضبطها في دراستنا و هذا لا يعني أنها لا تتأثر كلياً فهناك تأثير للرضا على مستوى الأداء و لكن لم يصل إلى مستوى دلالة الإحصائية فقد يتأثر الأداء بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات كما قد يتأثر بعوامل أخرى كنمط الإشراف لان معظم الدراسات التي تناولت الفروق بين الرضا و الادعاء قد اعتمدت في دراستها على المتغيرات التي سبق ذكرها ( الجنس، السن ، المستوى التعليمي ...إلخ ) كمتغيرات تابعة

و من دراسات التي اختلفت مع دراستنا دراسة سالم عواد الشمري 2009 بعنوان " الرضا الوظيفي و أثره على أداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ) التي جمعت تقريبا نفس فرضيات دراستنا التي انتهت نتائجها:

- انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل الاداء تعزى الى زيادة معدل الاداء
- انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل الاداء تعزى الى العلاقة بين الموظفين
- انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل الاداء تعزى الى مدى رضاه عن الأجر و الترقية

في حيث لم يوجد إي دراسة تتوافق مع دراستنا وذلك لعدم اعتماد الدراسات السابقة على نفس متغير التابع لدراستنا

### التوصيات

من خلال نتائج المتوصل إليها في الدراسة ف إنه يمكن تقديم توصيات الآتية :

1. مراجعة نظام الأجور المنبع في المؤسسة
2. توضيح معايير تقييم الاداء في المؤسسة
3. العمل على تحسين ظروف العمل المادية
4. حرص المؤسسة على مشاركة العاملين في دورات تدريبية من اجل الترقية

خاتمة

## خاتمة عامة

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة و يحقق الميزة التنافسية مما يوفر استغلال القيمة المضافة لذا لزم على متخذي القرار في المؤسسة دراسة سلوكه و ميولاته و لرغباته لتلبية احتياجاته ،لتحقيق اعلي درجات الرضا للحصول على أحسن أداء من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

و هذا مادعانا نطرح الإشكالية التالية " هل يوجد فروق في الأداء تبعا للمستوى الرضا الوظيفي " و التي قمنا من خلال هذه الدراسة بالإجابة عنها ،حيث تبرز هذه الدراسة مستويات الرضا الوظيفي و مدى تأثيرها على الأداء لدى عمال البلدية لولاية غليزان .

فحيث اعتبرت هذه الدراسة في مجملها دراسة إحصائية وصفية للرضا الوظيفي من خلال التطرق الى جوانبه و معرفة مدى تأثيرها على الاداء.



# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. حسن رواية "إدارة الموارد البشري"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999
2. حسن روايتي "إدارة المواد البشري رؤية مستقبلية" طبعه الأولى، دار الجامعة القاهرة مصر 2001
3. حسين محمد حراشنة "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011
4. حمداوي وسيله "إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
5. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة إدارة المواد البشري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
6. عادل حسن، "إدارة الافراد والعلاقات الانسانية"، شركة البراء للتوزيع، مصر، 1998.
7. عبد الفتاح بوخمخ "تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى عين مليلة - الجزائر - 2011
8. فايز عبد الرحمن الفروخ "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي : عمان، دار جليس الزمان 2010
9. فيصل عبد الرؤوف الدخلة "تكنولوجيا الاداء البشري (المفهوم واساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 2001
10. لكل منيف «تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ومفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع ط1، 2018.
11. محمد سعيد انور سلطان "السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
12. محمد سعيد أنور سلطان "السلوك التنظيمي، دار الجامعي الجديدة، 2003.
13. مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثاره على تطوير الاداء" دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ط1، 2018.
14. منال البارودي " الرضا الوظيفي والفن التعامل مع الرؤساء المرؤوسين" ط1 القاهرة دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
15. موسى اللوزي "التنظيم وإجراءات العمل" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع الاردن- عمان. 2007
16. نوري منير "تسيير المواد البشري"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010

ثانيا : المجلات

17. بن زاف جميلة "العلاقات الإنسانية واثرها على اداء العامل بالمؤسسة «مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 21 جامعه قصدي مباح 2015
18. بوخلوة باديس ،قمو سهيلة "اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحة العمومية ومطاحن جديع الخاصة المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية \_العدد2، جوان 2016.
- 19- عبد المليك المزهودة "،الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم-مجلة العلوم الإنسانية-العدد 1 2001
- 20- مانع فاطمة ،بوهراوة زوزة 2021 السعادة الوظيفية وأثارها على الاداء الوظيفي،مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 11 العدد 2
- 21.- نور الدين بوعلي،اثر قوه الحاجة في العلاقة بين الوظيفة المثيرة للتحديات والرضا الوظيفي العام،مجلة التنمية الموارد البشرية،الجزائر،العدد 05،ص:120-129. 2008
- ثالثا :الرسائل
- 22..قصير بنعودة "استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز ادارة الجودة الشاملة TQM دراسة ميدانية بمؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية،واد رهيو -غليزان ،اطروحة الدكتوراة LMD تخصص علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا ،جامعة وهران .2018.
- 23.معروف هواري،" رضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الاطباء من المستشفيات الجزائرية "دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي-وهران (c.h.u. Oran)اطروحة دكتوراة علوم في علم النفس .2017.
- 24.نور الدين شنوفي "تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية لاقتصادية"اطروحة نيل شهادة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر .2005.

25. بوعطيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،رسالة ماجستير،علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا ،جامعة منتوري محمود،قسنطينه 2009.
- 26.- يوسف حسن ادم بشير،"أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين في مؤسسه التعليم العالي بالتطبيق على كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2015
- 27.- شاطر شفيق "اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية «دراسة ميدانية بمؤسسه انتاج الكهرباء-سونلغاز -جيجل ،رسالة الماجستير في علوم التسيير ،فرع إدارة أعمال ،جامعة بومرداس. 2010
28. عبد الرحمان عزيزو ،" الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص "دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة ،رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة بسكرة .2015
- 29.راجي حابس النوافعة ، اثر الرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة الادراية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.2018
30. عبد القادر سعيد ،"ضغوط العمل واثارها على اداء موظفين في شركه الاتصالات الفلسطينية،"رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية،غزة فلسطين2009
- 31.سمية قيسوم،رقية بوتاعة "اثر الحوافز على الأداء الوظيفي"دراسة حالة شركة الخزف الصحي الميلية،مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة محمد صديق بن يحيى ،جيجل . 2017
- 32.. برياح محمد الامين ، موساوي يحي "تاثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية،مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ،جامعة أبي بكر بالقايد ،تلمسان.20161.

33. -بوزيان أسماء" دور التحفيز في تحسين أداء العاملين "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير\_بسكرة -مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد والتسيير المؤسسة، جامعة محمد. خيضر-بسكرة . 201912.
34. حمزة بولعشب، زين الدين بومزيرة " اثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين"دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل،مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة جيجل. 2014.
35. حمزة حمية، عادل غربي الكريم حاج سعد "الرضا الوظيفي وأثره على اداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرواد الصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين الوادي، مذكرة الماستر غير منشورة،تخصص ادراة اعمال،جامعة حمه لخضر بالوادي2018
36. .. رياض بوزكرية، خالد بودور،"دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي"دراسة تحليلية لمجموعة تجارب سابقة، مذكرة شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص التسيير الموارد البشرية،جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل . 2020
37. . سلاف هواين، سارة بوطيبية "اثر أساليب تقييم الاداء في تحسين اداء العاملين،دراسة حالة شركة الخزف الصحي الميلية،مذكرة تخرج شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015
38. مديحة خشة،نادية رويح "اثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-مجنوب السعيد،مذكرة نيل شهادة الماستر غي علوم التسيير،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة جيجل. 2014.
- 39.مريجة خالد "اثر التحفيز على اداء العاملين ، مذكرة ماستر تخصص إدراة و اقتصاد المؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، الجزائر.2015

40. مريم دحدوح "دور الرضا الوظيفي في تحسين الاداء موظفي المؤسسات الجامعية" دراسة ميدانية على عينه من الموظفين الاداريين بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة -جامعة أم البواقي. 2016.
41. يوسف بومنة، ياسر تواتي "اثر الانماط القيادية على الأداء الوظيفي" دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج، جيجل، مذكرة نهاية شهادة ماستر في علوم التسيير الموارد البشرية، جامعة محمد صديق بن يحي، جيجل. 2017.
42. بلخيري سهام، عشيط حنان "اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة. 2012.
43. بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم "رضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم" دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي، جامعة الجلفة. 2017.
44. سارة مرابط، زينب برحومة "الصورة الاجتماعية للمعلم وانعكاساتها على ادائه الوظيفي، دراسة ميدانية على عينه من أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعه قمار-ولاية الوادي، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع للتربية 2015.
45. شيحة حنان "تسيير الحياة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" مذكرة نيل شهادة الماستر في علم النفس والعمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أن البواقي. 2015.
46. غصاب هاجر، قوراري حبيبة "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسته نظريه تحليلية، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعه ابن خلدون-تيارت. 2020.

47. فحام أمال، فحام توتة "اثر التمكين على الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية لدى العاملين في شركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل. 2018.

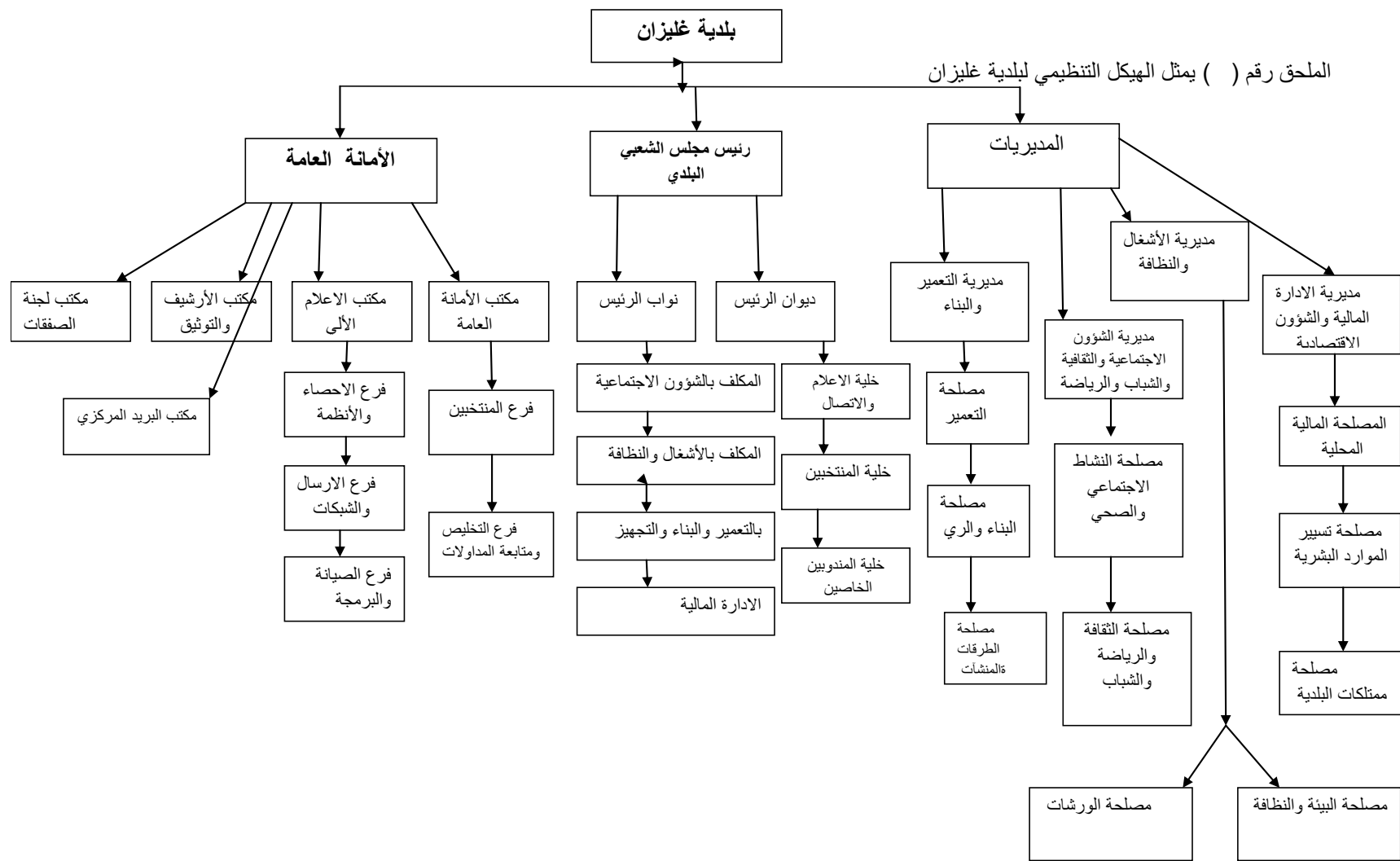
49. قصير بنعودة " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI والمؤسسة الصناعية المواد البلاستيكية SIMAP، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا كلية العلوم الاجتماعية\_ جامعة وهران . 2013

50. لروي امال "اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين"، دراسة حاله، الوكالة الولائية لتشغيل بسكره والوكالات المحلية التابعة لها مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص التسيير المواد البشرية 2019





# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

جامعة وهران 2

قسم : علم النفس

تخصص : علم النفس العمل و التنظيم

استمارة بعنوان :

➤ الرضا الوظيفي و أثره على الأداء - دراسة ميدانية لعمال بلدية غليزان

أخي العامل - اختي العاملة

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول اثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ، و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، لذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مساهمتكم في تعبئة الاستمارة و اختيار الإجابة التي ترونها مناسبة كما نؤكد لكم ان إجابتكم ستكون سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية .

ضع علامة { } علامة الخانة المناسبة

و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

- من إعداد الطالب

- بإشراف الاستاذ

مهدي ياسين

البيانات الشخصية

المستوى الدراسي :

عدد سنوات الاقدمية :

السن :

الجنس :

## استبيان الرضا الوظيفي

### الأول: الأجر

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلبي لك أجرك احتياجاتك الأساسية لك و أسرتك					
2	ترى ان أجرك الذي تحصل عليه يتناسب مع جهدك المبذول في العمل					
3	يتوافق أجرك مع نظائرك في مؤسسات مماثلة أخرى					
4	سياسة الأجر و المكافآت المتبعة عادلة					
5	قيمة المكافآت تتناسب مع حجم العمل الإضافي					

### ثانيا: فرص الترقية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	الترقية تتم على أساس الجهد المبذول					
7	الترقية تتم على أساس الاقدمية					
8	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية					
9	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من اجل الترقية					
10	الشهادات و المؤهلات المتحصل عليها العامل أولوية في الترقية					

### ثالثا: جماعات العمل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تعمل ضمن فريق عمل يشعرك بالارتياح					

					وجودك ضمن فريق عمل يشعرك بالارتياح	12
					أنت راضي عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	13
					يتم العمل بينك و بين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	14

### استبيان الاداء

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أدائك لعملك يحقق لك الشعور بالانجاز					
2	تقوم المؤسسة بتقديم حلول في العمل					
3	اغلب نتائج عملك تستطيع تقييمها بالجيدة بل بالمتازة					
4	جودة المعلومات المطبقة في العمل تعطي نتيجة جيدة في العمل					
5	تلتزم المؤسسة بتطبيق اللوائح و التعليمات لانجاز عملك					
6	تحويلك من منصب إلى منصب آخر يؤثر على ادائك للعمل					
7	تستخدم كل طاقاتك في العمل					
8	أدائك يقتصر على ندما تتطلبه الوظيفة					
9	تراعي التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال الموجهة لك					
10	اعتمد على نفسي في انجاز الأعمال الموجهة لك					
11	لديك الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل					
12	تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يناسب مؤهلك العلمي					
13	معايير تقييم الأداء واضحة					

## ملحق توزيع خصائص الدراسة الاستطلاعية

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 33 الى 27 من	2	8,0	8,0	8,0
سنة 40 الى 34 من	14	56,0	56,0	64,0
Validه سنة 47 الى 41 من	4	16,0	16,0	80,0
سنة 47 من اكبر	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	12	48,0	48,0	48,0
Validه انثى	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الاقدمية سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 7 الى 1 من	6	24,0	24,0	24,0
سنة 14 الى 8 من	12	48,0	48,0	72,0
Validه سنة 21 الى 15 من	2	8,0	8,0	80,0
21 اكبر من	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

### الدراسي مستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	12	48,0	48,0	48,0
جامعي	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

### ملحق الدراسة الاساسية

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 33 الى 27 من	4	8,0	8,0	8,0
سنة 40 الى 34 من	29	58,0	58,0	66,0
سنة 47 الى 41 من	9	18,0	18,0	84,0
47 من اكبر	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	42,0	42,0	42,0
انثى	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

#### الاقدمية عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 7 الى 1 من	8	16,0	16,0	16,0
14 سنة الى 8 من	28	56,0	56,0	72,0
سنة 21 الى 15 من	3	6,0	6,0	78,0
21 من اكبر	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الدراسي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الثانوي	26	52,0	52,0	52,0
جامعي	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

نتائج الفرضية العامة

Statistiques de groupe

	nv	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
منخفض		41	44,49	6,820	1,065
مرتفع		9	45,67	4,213	1,404

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)
Hypothèse de variances égales	2,777	,102	-,496	48	,622
Hypothèse de variances inégales			-,669	18,617	,512



## نتائج الفرضية الاولى (T) نتائج الفرضية الاولى

### Statistiques de groupe

	nv1	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاداء	منخفض	47	45,13	6,344	,925
	مرتفع	3	38,00	3,000	1,732

## نتائج الفرضية الثانية

### Statistiques de groupe

	nv2	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاداء	منخفض	42	44,43	6,656	1,027
	مرتفع	8	46,13	5,027	1,777

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bil)
الاداء	Hypothèse de variances égales	,646	,425	-,682	48	,498
	Hypothèse de variances inégales			-,826	12,223	,424

## نتائج الفرضية الثالثة

### Statistiques de groupe

	nv3	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاداء	منخفض	14	45,86	6,960	1,860
	مرتفع	36	44,25	6,226	1,038

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Diffé	
الاداء	Hypothèse de variances égales	,145	,705	,793	48	,432	1,60
	Hypothèse de variances inégales			,755	21,574	,459	1,60